

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



GESTIÓN DE MARCA EN EMPRESAS CON FUNDACIÓN CORPORATIVA  
UN ANÁLISIS DE LA PRESENCIA FUNDACIONAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE  
VALORES SOCIALMENTE RESPONSABLES Y DE RSC

TESIS DOCTORAL DE:  
**ABEL MONFORT DE BEDOYA**

DIRIGIDA POR:  
**NURIA VILLAGRA GARCÍA**

Madrid, 2013

©Abel Monfort de Bedoya, 2013

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN



# GESTIÓN DE MARCA EN EMPRESAS CON FUNDACIÓN CORPORATIVA.

Un análisis de la presencia fundacional en  
la construcción de valores socialmente  
responsables y de RSC

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Abel Monfort de Bedoya

BAJO LA DIRECCIÓN DE LA DOCTORA

Nuria Villagra García

MADRID, JUNIO 2013



*A Nuria Villagra  
A mis padres  
A Marina*





## INTRODUCCIÓN

ABSTRACT .....	8
1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	10
2. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
2.1 Objetivos .....	13
2.2 Metodología .....	14
3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....	16

## PRIMERA PARTE

### PLANTEAMIENTO TEÓRICO

#### BLOQUE I

#### LA DIMENSIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA RSC Y LA FUNDACIÓN CORPORATIVA

##### CAPÍTULO 1. APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO: SOBRE LA ÉTICA Y LA DIMENSIÓN SOCIAL EN LA EMPRESA

1.1 ÉTICA EMPRESARIAL .....	24
1.1.1 Concepto de ética empresarial .....	24
1.1.2 Ética empresarial como disciplina .....	29
1.2 EMPRESA Y TERCER SECTOR .....	34
1.3 DE LA DIMENSIÓN SOCIAL EN LA EMPRESA AL SURGIMIENTO DE LA RSC .....	38

##### CAPÍTULO 2. INICIATIVAS Y ACTIVIDADES SOCIALES DE LA RSC Y LA FUNDACIÓN CORPORATIVA

2.1 INTRODUCCIÓN .....	46
2.2 ACCIÓN SOCIAL .....	46
2.2.1 Concepto de acción social .....	46
2.2.2 Tipología .....	47
2.3 PATROCINIO Y MECENAZGO .....	48
2.3.1 Concepto y contextualización de patrocinio y mecenazgo .....	48
2.3.2 Diferencias entre patrocinio y mecenazgo .....	50
2.3.3 Tipología de patrocinio y mecenazgo .....	53
2.4 MARKETING SOCIAL CORPORATIVO .....	53
2.4.1 Contexto y definición .....	53
2.5 VOLUNTARIADO CORPORATIVO .....	56
2.5.1 Concepto .....	56

##### CAPÍTULO 3. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y FUNDACIÓN CORPORATIVA

3.1 INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....	60
3.1.1 Evolución y concepto de la RSC .....	61
3.1.2 Reconocimiento institucional de la RSC .....	68
3.1.3 Incorporación de los criterios de RSC en la empresa .....	73
a. Transversalidad de los criterios de RSC .....	75
b. Establecimiento de las líneas de actuación .....	76
c. Elaboración de un informe público de RSC .....	78
d. Gestión y seguimiento de la RSC .....	79
3.2 LA FUNDACIÓN .....	82
3.2.1 La fundación: concepto y evolución histórica .....	82
a. Evolución histórica .....	87
3.2.2 Presencia de la fundación en España .....	91
3.3 FUNDACIÓN EMPRESARIAL Y FUNDACIÓN CORPORATIVA .....	95
3.3.1 Ventajas e inconvenientes de las fundaciones corporativas .....	100
3.3.2 Definición de fundación corporativa .....	105

## BLOQUE II

### LA GESTIÓN DE MARCA CORPORATIVA EN LA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE

#### CAPÍTULO 4. COMPONENTES Y GESTIÓN DE MARCA CORPORATIVA

<b>4.1 APROXIMACIÓN A LA MARCA CORPORATIVA.....</b>	<b>110</b>
4.1.1 <i>Introducción.....</i>	<i>110</i>
4.1.2 <i>Aspectos generales de la marca corporativa y la marca de producto .....</i>	<i>112</i>
4.1.3 <i>Estrategias de branding.....</i>	<i>114</i>
<b>4.2 CONCEPTO DE MARCA CORPORATIVA.....</b>	<b>121</b>
<b>4.3 COMPONENTES DE MARCA CORPORATIVA.....</b>	<b>124</b>
4.3.1 <i>Personalidad de marca .....</i>	<i>127</i>
a. <i>Identidad de marca corporativa .....</i>	<i>127</i>
b. <i>Cultura de marca corporativa .....</i>	<i>132</i>
4.3.2 <i>Percepción de marca .....</i>	<i>135</i>
a. <i>Imagen de marca corporativa.....</i>	<i>135</i>
b. <i>Reputación de marca corporativa .....</i>	<i>136</i>
<b>4.4 COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....</b>	<b>142</b>
4.4.1 <i>Concepto y características.....</i>	<i>142</i>
4.4.2 <i>Formas de comunicación .....</i>	<i>144</i>
a. <i>Publicidad corporativa.....</i>	<i>145</i>
b. <i>Relaciones públicas .....</i>	<i>149</i>

#### CAPÍTULO 5. MARCA CORPORATIVA Y DIMENSIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA: HACIA UN MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN

<b>5.1 MARCA CORPORATIVA Y RSC .....</b>	<b>154</b>
5.1.1 <i>Consideraciones para la implementación.....</i>	<i>156</i>
a. <i>La complejidad de la acción en la empresa y la comunicación.....</i>	<i>156</i>
b. <i>Sobrepasar el concepto de marketing social corporativo.....</i>	<i>158</i>
c. <i>Integración en la empresa y valoración del largo plazo .....</i>	<i>160</i>
5.1.2 <i>Aspectos positivos y negativos de la relación marca – dimensión social .....</i>	<i>161</i>
a. <i>Aspectos positivos .....</i>	<i>161</i>
b. <i>Aspectos negativos.....</i>	<i>164</i>
5.1.3 <i>Aspectos positivos y negativos de la relación comunicación corporativa - dimensión social.....</i>	<i>167</i>
a. <i>Aspectos positivos .....</i>	<i>167</i>
b. <i>Aspectos negativos.....</i>	<i>169</i>
<b>5.2 GESTIÓN DE LA MARCA CORPORATIVA, RSC Y FUNDACIÓN.....</b>	<b>171</b>
5.2.1 <i>Gestión de la personalidad de marca e incidencia RSC-fundación corporativa .....</i>	<i>176</i>
a. <i>Análisis de la empresa .....</i>	<i>178</i>
b. <i>Estudio de la imagen .....</i>	<i>180</i>
c. <i>Análisis del mix de identidad de la competencia .....</i>	<i>181</i>
d. <i>Desarrollo de los rasgos de personalidad.....</i>	<i>181</i>
e. <i>Búsqueda de posicionamiento .....</i>	<i>182</i>
f. <i>Construcción y comunicación .....</i>	<i>183</i>
g. <i>Seguimiento y control .....</i>	<i>184</i>
5.2.2 <i>Gestión de la percepción de marca e incidencia RSC-fundación corporativa .....</i>	<i>185</i>
a. <i>Interdependencia entre identidad e imagen.....</i>	<i>186</i>
b. <i>Monitores de reputación y organismos de seguimiento de la RSC.....</i>	<i>189</i>
<b>5.3 COMUNICACIÓN, RSC Y FUNDACIONES CORPORATIVAS .....</b>	<b>191</b>
5.3.1 <i>Formas de comunicación: RSC y fundación corporativa .....</i>	<i>192</i>
5.3.2 <i>Gestión de la comunicación corporativa en empresas responsables.....</i>	<i>197</i>
a. <i>Elaboración de un plan de comunicación corporativa .....</i>	<i>198</i>
b. <i>Comunicación interna y externa en el diálogo con los stakeholders.....</i>	<i>199</i>
c. <i>Eventos, patrocinio y mecenazgo .....</i>	<i>204</i>
<b>5.4 APROXIMACIÓN A UN MODELO INTEGRADO DE RSC, MARCA Y FUNDACIÓN CORPORATIVA .....</b>	<b>205</b>
5.4.1 <i>Fortalezas de la propuesta de integración.....</i>	<i>206</i>
5.4.2 <i>Beneficios para la marca corporativa .....</i>	<i>207</i>
5.4.3 <i>Beneficios para la comunicación corporativa .....</i>	<i>208</i>
5.4.4 <i>Necesidad de conocimiento sobre la organización interna .....</i>	<i>209</i>

#### PRINCIPALES APORTACIONES DEL PLANTEAMIENTO TEÓRICO ..... 214

## SEGUNDA PARTE

### INVESTIGACIÓN APLICADA

#### CAPÍTULO 6. METODOLOGÍA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

6.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	230
6.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	231
6.2.1 Investigación cualitativa.....	231
6.2.2 Justificación de la muestra .....	235

#### CAPÍTULO 7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE MARCA Y FUNDACIÓN CORPORATIVA .....	242
7.1.1 Identidad visual en el logotipo.....	243
a. Logotipos de marca corporativa y FC similares .....	246
b. Logotipos de marca corporativa y FC parcialmente similares.....	247
c. Logotipos de marca corporativa y FC diferenciados .....	248
7.1.2 Identidad visual en la web .....	249
a. Congruencia en la identidad visual de web corporativas y FC .....	250
b. Interrelación entre las páginas web o sitios corporativos de la marca, RSC y FC .....	257
7.1.3 Identidad corporativa: misión, visión y valores.....	268
a. Fundaciones corporativas integradas con la identidad corporativa .....	272
b. Fundaciones corporativas no integradas con la identidad corporativa.....	274
7.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD .....	279
7.2.1 Dimensión social y gestión de marca corporativa.....	283
a. Valores y stakeholders.....	283
b. RSC y gestión de marca corporativa .....	291
7.2.2 Fundación corporativa y gestión de marca .....	294
a. Modelos de relación marca corporativa – fundación corporativa .....	295
b. Perspectivas de futuro para la vinculación con las fundaciones corporativas .....	303
c. Idoneidad del término “fundación corporativa” y conocimiento del sector .....	305
7.2.3 La fundación en la identidad y cultura corporativa.....	308
a. Implicación en la construcción de identidad corporativa.....	308
b. Implicación en la construcción de cultura corporativa .....	310
c. Comunicación interna y fundación corporativa .....	311
7.2.4 La fundación en la reputación corporativa.....	314
a. Modelos e indicadores de reputación en los gestores de marca responsable .....	314
b. Aportación de la fundación a la reputación corporativa .....	315
c. Percepción de marcas con buena integración de la fundación corporativa .....	318
7.2.5. Comunicación y fundación corporativa.....	319

#### PRINCIPALES APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA .....

324

#### CONCLUSIONES FINALES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

CONCLUSIONES .....	340
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	351

#### ANEXOS

ANEXO 1. IDENTIDAD VISUAL FUNDACIÓN CORPORATIVA – EMPRESA: LOGOS.....	354
ANEXO 2. IDENTIDAD VISUAL FUNDACIÓN CORPORATIVA – EMPRESA: WEBSITES.....	356
ANEXO 3. CUADRO DE CONGRUENCIA DE IDENTIDAD CORPORATIVA Y FC .....	374
ANEXO 4. DISEÑO DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD .....	384
ANEXO 5. ÍNDICE DE TABLAS, ESQUEMAS E IMÁGENES.....	386

#### BIBLIOGRAFÍA .....

394



# INTRODUCCIÓN

## ABSTRACT

The socio-economic context and its productive and technical impact promote within the company a constant search for competitive differentiation. The brand, being the organizational hallmark, appeals to every one of their interest groups in a radically changing competitive and versatile environment, in which the globalization and new technologies weaken the classic idea of loyalty to a company, product or service. The citizen has access to a global market in which fashions are ephemeral and the center of attention is given to those companies that provide value to their public. Therefore, the company should generate a characteristic feeling in each of their products or services.

Given this reality, some concepts arise that are configured as creators of corporate value. There are several aspects, also intangibles ones, which optimize the brand building. From the company's side, one of these enhancers of value is the social dimension, which promotes an organizational identity that demonstrates determination by getting involved in the temporal, social and spatial role it had to share. Therefore, in a large number of occasions, the organization provides the means to develop behaviors, attitudes and programs to prove it. Thus, the Corporate Social Responsibility (CSR) acquires a proper name by establishing itself as an initiative that goes beyond economic interest or profit generator.

However, this concept is not unique. Companies manage the responsible value form different perspectives. Among the models observed is the simultaneous development of two large areas with similar managements dedicated to the social contribution. Both start from the organization towards the community in which they operate. This is the aforementioned Corporate Social Responsibility and corporate foundation.

It seems appropriate that in communication and information sciences the coexistence of two strategies is being analyzed that, a priori, pursue similar goals but that, however, in terms of management of corporate branding and the business management itself, could conflict or, on the contrary, enhance the creation of value.

Therefore, based on the assumption that businesses need to create not also economic, but also social value to differentiate themselves from the competition, we believe that the commissioning of a program of a responsible strategy to society, employees and the environment requires a well-designed, programmed and implemented concept.

In this sense, we wonder if the use of two strategies with certain synonymy, CSR and corporate foundation, would optimize the process of brand management or rather unravel and underestimate the message of value creation that involves numerous resources and professionals for its development.

Consequently, this research presents an analysis of brand management in companies with responsible strategies, with special interest in those who have developed corporate foundations. The question is to get to know the reality of the brand managers in view of the existence of a CSR strategy and a corporate foundation.

For this reason, it is necessary to analyze the relationship between departments and decision-making processes between brand, corporate foundation and CSR. In addition, the importance that it is given to the foundational entity as a creator of personality and perception of corporate branding must be analyzed. Observing these realities in the analyzed companies will enable the construction of an optimal relationship model of brand-CSR-corporate foundation that facilitates synergies and brand building. From the corporate governance point of view this link will also result in the development of more integrated strategies that favor the synergies between the various actions and plans.

In conclusion, this type of relationships can have a considerable impact on corporate governance. However, the justification of this thesis is based on the utility to analyze whether the coexistence of a corporate foundation and a CSR program represents a significant advantage for the brand manager or, on the contrary, dilutes part of the socially responsible identity of the company and, therefore, distorts the image and the value needed by an organization in the current socio-economic context. To find the answers to these questions requires a process that begins in the early conceptions of business ethics and reaches up to the latest research on responsible brand management.

We will evaluate the presence of the foundation in major Spanish companies and, through qualitative research techniques, glean relevant information for key professionals that work daily in the circumstances described above. All of this will enable a global vision of the foundation and its level of contribution to the corporate brand.

We hope that the proposal for a comprehensive model of brand, CSR and corporate foundation allows companies to gain a global perspective of the management that is currently underway and opens new lines of research for people interested in the responsible commitment of the organization towards its stakeholders.

## 1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El contexto socioeconómico y sus repercusiones técnicas y productivas promueven en la empresa una búsqueda continuada por la diferenciación frente a la competencia. La marca, como distintivo organizacional, apela a cada uno de sus grupos de interés en un entorno radicalmente cambiante, versátil y competitivo en el que la globalización y las nuevas tecnologías debilitan la idea clásica de fidelidad a una compañía, producto o servicio. El ciudadano dispone de un mercado global en el que las modas son efímeras, en el que el centro de atención se sitúa en aquellas compañías que aportan un valor a sus públicos. Por lo tanto, la empresa debería generar un sentimiento característico en cada uno de sus productos o servicios.

Ante esta realidad aparecen unos conceptos que se configuran como creadores de valor corporativo. Aspectos, también intangibles, que optimizan la construcción de marca. Desde la empresa, uno de estos potenciadores de valor es la dimensión social; la cual promueve una identidad organizacional que muestra la determinación por implicarse en el rol temporal, social y espacial que le ha tocado compartir. Por consiguiente, en un gran número de ocasiones, la organización pone los medios para desarrollar comportamientos, actitudes y programas que lo demuestren. Así, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) adquiere nombre propio, por constituirse como una iniciativa que va más allá del interés económico o generador de beneficios.

No obstante, este concepto no es único. Las empresas gestionan el valor responsable desde distintas perspectivas. Entre los modelos observados, se encuentra el desarrollo



simultáneo de dos grandes áreas de gestión similares dedicadas a la aportación social. Ambas parten desde la organización hacia la comunidad donde operan. Se trata de la ya mencionada Responsabilidad Social Corporativa y de la fundación corporativa.

Parece conveniente que desde las Ciencias de la Comunicación y de la Información se analice la coexistencia de dos estrategias que, *a priori*, persiguen objetivos similares pero que, sin embargo, en términos de gestión de marca corporativa, y desde la propia gestión empresarial, podrían entrar en conflicto o, por el contrario, potenciar la creación de valor.

Por lo tanto, partiendo de que las empresas necesitan crear valor económico, pero también social, para diferenciarse de la competencia, consideramos que la puesta en práctica de un programa de estrategia responsable con la sociedad, los empleados y el medioambiente necesita un mensaje bien diseñado, programado y ejecutado. En este sentido, nos preguntamos si la utilización de dos estrategias con cierta sinonimia, RSC y fundación corporativa, optimiza los procesos de gestión de marca o si disgrega e infravalora un mensaje de creación de valor que implica numerosos recursos y profesionales para su elaboración.

Consecuentemente, esta investigación plantea un análisis de la gestión de la marca en empresas con estrategias responsables, con especial interés en aquellas que han desarrollado una fundación corporativa. La cuestión es conocer cómo es la realidad de los gestores de marca ante la existencia de una estrategia de RSC y una fundación corporativa.

Para ello, es necesario analizar la relación entre departamentos y los procesos de decisión entre marca, fundación corporativa y RSC. Asimismo, se debe analizar la importancia que se le da al ente fundacional como creador de personalidad y percepción de marca corporativa. La observación de estas realidades en las empresas analizadas permitirá construir un modelo óptimo de relación marca-RSC-fundación corporativa que facilite las sinergias y la construcción de marca. Desde el punto de vista de la gestión corporativa, esta vinculación también se traducirá en el desarrollo de estrategias más integradas que favorezcan las sinergias entre las distintas actuaciones y planes.

En conclusión, este tipo de relaciones puede tener implicaciones considerables en la gestión empresarial. No obstante, la justificación de la presente tesis se sustenta en la utilidad de analizar si la coexistencia de una fundación corporativa y un programa de RSC es una ventaja relevante para el gestor de marca o si, por el contrario, diluye parte de la identidad socialmente responsable de la empresa y, por tanto, distorsiona la imagen y el valor que una organización necesita en el contexto socioeconómico actual. Hallar estas respuestas requiere un proceso que se inicia en las primeras concepciones de Ética empresarial y llega hasta las últimas investigaciones sobre la gestión de marca responsable.

Analizaremos la presencia de la fundación en las principales empresas españolas y, a través de técnicas cualitativas, extraeremos información pertinente a profesionales clave que trabajan a diario en las circunstancias descritas. Todo ello, permitirá tener una visión global de la fundación y su nivel de aportación a la marca corporativa.

Esperamos que la propuesta de un modelo integral de marca, RSC y fundación corporativa permita a las empresas obtener una perspectiva global de la gestión que actualmente se está realizando y abra nuevas líneas de investigación para las personas interesadas en el compromiso responsable de la organización hacia sus *stakeholders*.

## 2. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El planteamiento de la tesis establece las siguientes pautas para el proceso de la investigación:

- A. Identificar a los autores de referencia en marca corporativa. Asimismo, es indispensable la revisión de los investigadores que han profundizado en la evolución y los procesos de gestión de la Responsabilidad Social Corporativa y de la participación de la empresa en el Tercer Sector a través de las fundaciones corporativas.
- B. Investigar empíricamente la gestión de marca corporativa en empresas que desarrollan simultáneamente un programa de RSC y una fundación corporativa.

Para ello, analizaremos las principales empresas del IBEX 35 que tienen una fundación con las características que esta tesis pretende observar (idéntico nombre a la marca institucional). El selectivo español, IBEX 35, es elaborado por Bolsas y Mercados Españoles. Se sitúa como índice de referencia de la bolsa española y está formado por las 35 compañías con mayor liquidez del tejido empresarial español. Motivo por el cual se ha decidido tomar esta muestra.

- C. Tras la realización de la investigación aplicada y teórica, se elaborarán unas conclusiones que se concreten en la propuesta de un modelo de gestión de marca que incluya la variable fundación corporativa.

## 2.1 OBJETIVOS

El objetivo principal de la tesis es proponer y evaluar un modelo de gestión de marca que incluya las estrategias de RSC y fundación corporativa y traslade a la sociedad de un modo coherente e integrado la dimensión socialmente responsable de la empresa. En concreto, este estudio se centra en compañías que han creado una fundación cuya denominación es idéntica a la marca institucional (fundación corporativa). Aspecto que requiere conocer la coordinación RSC-fundación corporativa y RSC-fundación corporativa-marca. Este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos:

1. Definir el concepto y contexto de la fundación corporativa y de la RSC.
2. Analizar la gestión de marca y su relación con la dimensión social de empresas con programas de RSC y fundaciones corporativas.
3. Identificar modelos de gestión de marca de las empresas españolas del IBEX 35 que desarrollen programas de RSC-fundación corporativa.
4. Proponer un modelo de gestión de marca que incluya la integración de RSC, fundación corporativa y marca corporativa.

## 2.2 METODOLOGÍA

La metodología del trabajo tiene dos fases:

1. Identificación de los autores de referencia y revisión de la literatura de los siguientes campos:
  - a. Marca corporativa, con especial incidencia en prácticas responsables.
  - b. Responsabilidad Social Corporativa y fundaciones empresariales.

Estos dos apartados son necesarios para realizar una aproximación histórica a la aparición del suceso objeto de estudio y a la gestión de la marca que lo acompaña. Para ello, hay que entender las bases que sostienen la irrupción de aspectos tales como RSC o la creación de fundaciones corporativas, la función de la ética empresarial en todo el proceso y, obviamente, la gestión y conocimiento relacionado con la marca corporativa en este contexto.

La identificación de los autores de referencia se ha llevado a cabo a través de los fondos bibliográficos y el acceso a las bases de datos del catálogo Cisne de la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid: ISI Web of Knowledge (Social Sciences Citation Index y Arts & Humanities Citation Index), EbscoHost o Journal Citation Report (ISI), todas ellas avaladas por una serie de criterios de inclusión basados en el índice de impacto o de citación de las publicaciones que contienen.

También se han tenido en cuenta las fuentes secundarias obtenidas en las bibliotecas de las Universidad Carlos III de Madrid, Universidad San Pablo CEU y la plataforma Dialnet de la Universidad de la Rioja. Asimismo, han sido de ayuda para la obtención de datos bibliográficos otros fondos como Bibliotecas Públicas y archivos hemerográficos públicos.

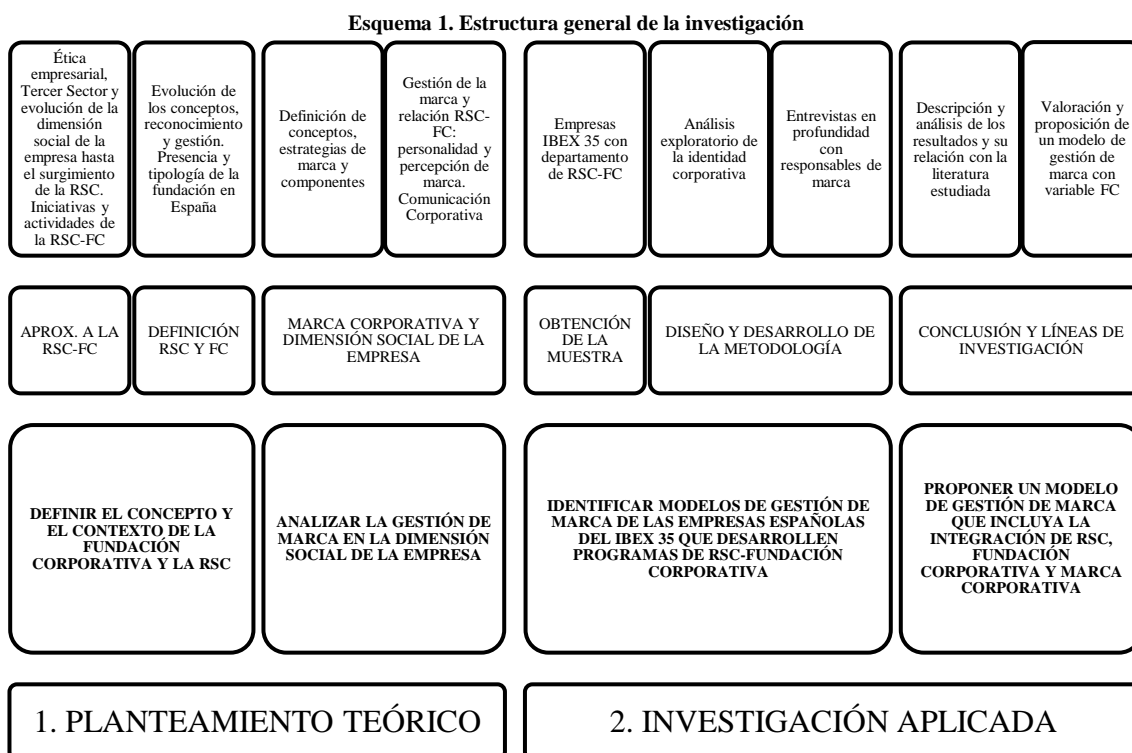
Se ha acudido a recursos electrónicos accesibles en la Red hospedados en sitios especializados en aspectos comunes a nuestra investigación y se ha acudido a congresos, jornadas y ponencias organizados por diferentes instituciones públicas y privadas.

Entre estas, han sido especialmente relevantes las promovidas por el grupo de investigación *Gestión de las Marcas y Procesos de Comunicación*, de la Universidad Complutense de Madrid y la Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas, así como las organizadas por Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership.

2. Desarrollo de una investigación aplicada: metodología cualitativa que consta de cuatro fases:
  - a. Selección de la muestra, compuesta por empresas del IBEX 35 que mantienen un departamento de RSC y una fundación corporativa.
  - b. Análisis exploratorio de identidad corporativa entre marca y fundación de la muestra obtenida.
  - c. Entrevistas en profundidad con los responsables de marca de las empresas mencionadas.
  - d. Análisis de la información y elaboración de conclusiones.

### 3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Para la consecución de los objetivos propuestos en el planteamiento teórico y la investigación aplicada hemos desarrollado una estructura de tesis que se sucede a través de los siguientes capítulos.



Fuente: elaboración propia

El *esquema 1* desarrolla los pilares fundamentales del A) Planteamiento teórico y de la B) Investigación aplicada. Estos dos procesos de la investigación se desarrollan a través de los objetivos propuestos y son tratados de manera específica en cada uno de los capítulos de la tesis. De esta manera:

A. Planteamiento teórico. En el desarrollo de este bloque se persiguen los siguientes objetivos: a) definir el concepto y el contexto de la fundación corporativa y de la RSC; y b) analizar la gestión de marca en la dimensión social de la empresa. Para ello, la tesis se articula en los siguientes capítulos:

- Capítulo 1. Previamente a la definición de los términos, en el capítulo 1: *Aproximación al objeto de estudio: sobre la ética y la dimensión social en la empresa* se describen los aspectos que inciden directamente en la temática relacionada con la RSC y la fundación corporativa. Así, la Ética empresarial,

como inspiradora de las dos figuras y rasgo imprescindible de la identidad corporativa; y el Tercer Sector, por ser el contexto en el que se desenvuelven buena parte de las actividades que se realizan desde la RSC y la fundación corporativa, son epígrafes de obligado tratamiento debido a la repercusión que tienen en nuestro objeto de estudio. Del mismo modo, se analiza el proceso histórico que guía a la dimensión social de la empresa, desde sus inicios al surgimiento de las primeras conceptualizaciones de RSC.

- Capítulo 2. *Iniciativas y actividades sociales de la RSC y la fundación corporativa* relaciona toda la terminología alrededor de los conceptos objeto de estudio de la presente tesis. Dada la amplitud de aspectos y herramientas que conforman la dimensión social de la empresa, se ha considerado necesario revisar cada una de las opciones que están a disposición de la actividad de las empresas con RSC-fundación corporativa. El objetivo es solucionar las posibles dudas conceptuales que puedan surgir en el estudio de la realidad observada. En este capítulo se analizan todas las posibilidades que emanan de la vertiente social de la empresa y que se desarrollan por los departamentos específicos de RSC y/o a través de la actividad de la fundación corporativa.
- Capítulo 3. *Responsabilidad social y fundación corporativa* aborda por separado los dos términos y se realiza un repaso por la evolución histórica de ambas realidades. Para su realización, se fundamentan los datos con las declaraciones de instituciones internacionales, el proceso de incorporación de estas estrategias en la organización y la presencia y tipología que se da en la implementación en la empresa.

Una vez se ha concretado la revisión teórica de los términos que conforman el objeto de estudio, es necesario relacionar RSC-fundaciones corporativas con el punto de vista formal de esta tesis: la marca.

- Capítulo 4. Este apartado da inicio al *Bloque II*. El capítulo define la marca corporativa, sus componentes y la incidencia de la comunicación. Se trata de analizar cada uno de los factores que se relacionan con el término. El objetivo de este bloque es la presentación de cada uno de los elementos que permitirán una correcta gestión de marca en el contexto de la empresa socialmente responsable.

- Capítulo 5. *Marca corporativa y dimensión social de la empresa: hacia un modelo integrado de gestión y comunicación.* Desarrolla la literatura en torno a la gestión de la marca y la comunicación en organizaciones que han desarrollado programas de RSC y FC.

Tras la obtención de datos teóricos es necesario relacionar su aplicación y sus matizaciones con la realidad que adquieren estos términos en las empresas objeto de estudio. Por ello, se define la segunda fase de la tesis:

B. Investigación aplicada. La segunda parte de la tesis busca a) identificar modelos de gestión de marca de las empresas españolas del IBEX 35 que desarrollen programas de RSC-fundación corporativa y b) proponer un modelo de gestión de marca que incluya la integración de RSC, fundación corporativa y marca corporativa. Para ello:

- Capítulo 6. Se elabora la delimitación de la muestra. Es necesario ejecutar una primera selección que extraiga de las empresas que conforman el IBEX 35 aquellas que mantienen un departamento de RSC y una fundación corporativa simultáneamente. Asimismo, este capítulo diseña y desarrolla la metodología aplicada. Un análisis exploratorio evaluará el nivel de coherencia en la identidad corporativa de las marcas y sus fundaciones. Del mismo modo, mediante el conocimiento obtenido en el planteamiento teórico, se elaborará la estructura necesaria para la realización de las entrevistas en profundidad con los responsables de marca de la muestra seleccionada.
- Capítulo 7. Se mostrarán los resultados obtenidos en el transcurso de las entrevistas en profundidad.

Por último se expondrán las conclusiones y la pertinencia de un modelo de gestión de marca que incluya a la fundación corporativa como activo intangible. Tras su desarrollo, se formularán las líneas de investigación que posibilita la investigación.





# **PRIMERA PARTE**

## **PLANTEAMIENTO TEÓRICO**



# **BLOQUE I**

## **LA DIMENSIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA RSC Y LA FUNDACIÓN CORPORATIVA**



# CAPÍTULO 1

## APROXIMACIÓN AL OBJETO DE ESTUDIO: SOBRE LA ÉTICA Y LA DIMENSIÓN SOCIAL EN LA EMPRESA

### 1.1 ÉTICA EMPRESARIAL

Una aproximación al fenómeno objeto de estudio requiere una revisión de las causas de la RSC y de las fundaciones corporativas (FC). La Ética empresarial, así como la evolución de la concepción de dimensión social de la empresa, es fundamental para dicho acercamiento. Esta disciplina será un pilar que apoye el surgimiento de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el compromiso de las organizaciones a través de las fundaciones de empresa. Por ello, es importante comenzar con una definición del *ethos* corporativo que muestre las motivaciones de este concepto y el proceso histórico que lo ha llevado a ser fuente de inspiración de los términos que esta tesis pretende comprender. Sólo desde la ética, las empresas pueden desarrollar posteriormente acciones de RSC y FC coherentes. De hecho, la identidad ética debe ser también un rasgo de toda la marca corporativa.

#### 1.1.1 CONCEPTO DE ÉTICA EMPRESARIAL

Podemos subrayar que la ética, históricamente, ha propuesto una orientación determinada para ejercitar la toma de decisiones justa y buena (Cortina, 2003). Aplicado a la ética empresarial como disciplina académica, aceptamos y juzgamos oportuna la definición de de Georges (2011: 436): “es el estudio sistemático de la moralidad en los negocios, las prácticas empresariales, los valores, las presuposiciones y todo lo que encontramos en la realidad”. En este sentido, es indispensable nombrar a Aristóteles, quien argumenta que para favorecer la correcta y buena toma de decisiones se exige un esfuerzo continuo, manifestado en el concepto de hábito (Aristóteles, 2012).

Encontrar un equilibrio entre la dimensión ética personal, organizacional y social requiere los siguientes principios (Camacho *et al.* 2013: 27): a) la dimensión personal es la base irrenunciable de toda moral, 2) la autonomía de acción de la persona no es total, 3) la dependencia entre sujeto humano y estructuras sociales no es unidireccional, sino recíproca, 4) la inserción de la persona en instituciones, asociaciones y organizaciones, entre las cuales se encuentra la empresa, constituye un lugar privilegiado para su actuación por la mejora de la ética de la sociedad y, por último, 5) las acciones de los individuos están siempre orientadas por un sistema de valores determinado.

Por consiguiente, estas premisas nos sirven para relacionar la ética a nivel individual y su relación con la empresa. Se puede sostener que, del mismo modo que una persona adquiere hábitos y costumbres que marcan su identidad como individuo, también las empresas generan costumbre en la forma en que se comportan. “Las buenas decisiones no se improvisan: llegar a tomarlas sin derrochar una enorme cantidad de energía cada vez exige forjarse el hábito adecuado para tomarlas” (Cortina, 2003: 19).

Aparece, por tanto, una característica esencial dentro de la Ética empresarial. Se trata de la idea de continuidad, de compromiso por una determinada visión en el desenvolvimiento de los procesos ligados a la empresa. Una empresa ética no podría articularse en razón de una o dos actividades llevadas a cabo de manera aislada, sino que supone la adopción de criterios que conviertan un comportamiento en virtud. El carácter de la fundación corporativa (FC), que por definición está determinada por el largo plazo, puede estar muy unido a esta construcción de la ética empresarial.

A diferencia del Derecho, que trata de evitar conductas negativas; la Ética busca añadir hábitos buenos y justos. Desde el momento en el que esa visión se configura como identidad empresarial y caracteriza su conducta, será mucho más fácil de desarrollar y de poner en práctica mediante estrategias concretas, puesto que la dimensión ética de la empresa es descubierta y concretada a partir de sus funciones sociales (Fernández, 1994). Cuando este tipo de hábitos sean una constante y estén alejados de lo que no es adecuado, surgirá lo que se conoce como excelencia en la organización (Cortina, 2003: 21). La excelencia es un modo de extrapolar a la empresa la idea de virtud en el hombre. Es decir, un hábito que nos hace mejores y que ejercitamos a través de la voluntad.

El desarrollo de las virtudes o la excelencia en la empresa se ha desarrollado en algunos manuales sobre Ética de las organizaciones (Guillén, 2005). En esta tesis destacamos los pilares que se deben favorecer cuando se trabaja en la búsqueda de la excelencia y que Cortina (2003: 30) nos describe como:

1. Capital físico: promulga una serie de procesos que mejoren la producción. Atañe a todo lo relacionado con el patrimonio empresarial.
2. Capital humano: hace referencia a la potenciación de las habilidades y características del equipo que trabaja en una determinada institución.
3. Capital social: incentivar este intangible provoca la modificación de los vínculos entre las personas.

La propia autora destaca cómo la consecución de estos capitales se logra mediante la correcta organización en torno a una cultura organizativa y una identidad que favorezca un clima positivo y beneficie a la percepción de los grupos de interés sobre la empresa. Todos estos aspectos sobre la organización serán detallados en el *Bloque II* de la presente tesis (ver 4.3.1 *Personalidad de marca*). No obstante, cabe destacar el papel fundamental que cobran los responsables de gestión de marca en los procesos que dan forma y transmiten estos valores relacionados con una vocación ética empresarial, susceptibles de ser desarrollados a través de determinadas estrategias, como son las que esta investigación quiere evaluar. La RSC y la construcción de la profesionalización de la dimensión social de la empresa a través de las FC presentan una complejidad en su gestión de marca que permiten atraer la atención del investigador y merecen la comprensión de sus fortalezas y desarrollo.

Desde nuestro punto de vista, compartimos la visión que reconoce a la empresa como una organización que está creada por personas y que debe seguir los criterios éticos que rigen cualquier sociedad. Como organización cuya finalidad es económica, la empresa conlleva rentabilidad pero también el deber de proporcionar bienes y servicios a la sociedad, captando recursos sociales y respondiendo a determinados compromisos (Camacho *et al.*, 2013). Consecuentemente, “la actividad empresarial es una actividad humana y, como tal, puede estar más o menos alta de moral en sus distintas



dimensiones” (Cortina, 2003: 17). Esta concepción asume que individuo y trabajador no son independientes. Del mismo modo, empresa y negocio, como subsistemas sociales, conllevan una situación donde “un grupo de personas colaboran por una meta común, y donde entran en juego la mismas ambiciones, intereses, debilidades y fortalezas que en otros ámbitos humanos” (Lozano, 2011:34). Por esta razón, no es de extrañar que desde la ética se pueda argumentar que la actividad de una compañía se aproxime mejor a sus metas si se mantiene acorde a las expectativas éticas de una sociedad.

De esta manera, la empresa no puede estar separada de la sociedad y constituirse a través de sus propios códigos. Al igual que las personas, las compañías crean un carácter propio a lo largo de su existencia. Determinadas decisiones harán que crezca como organización y conformarán las opiniones de la comunidad donde opera (Cortina, 2003). Esas decisiones están determinadas por la continua exigencia de nuevas demandas que la sociedad plantea y que están relacionadas con la ética (Camacho *et al.*, 2013). Desde nuestra área de conocimiento, dicha relación está vinculada de una manera contundente con el concepto de marca. En cierto sentido, estos departamentos serán los que se van a encargar de conocer, de detectar, potenciar o mitigar estas reacciones naturales de la sociedad hacia la empresa (ver 5.1 *Marca corporativa y RSC*). Por lo tanto, habrá que preguntarse si la existencia de RSC-FC potencia o mitiga la facilidad para gestionar estos aspectos desde la dirección de marca.

Al entender a la empresa como un sujeto más dentro de la sociedad, con una responsabilidad ética hacia la comunidad, no es de extrañar que en las últimas décadas se haya incrementado el interés por esta disciplina. Una de las causas se debe a que se ha producido una desconfianza social hacia la empresa debido a los numerosos casos de mala gestión empresarial (García-Marzá, 2004; de George, 2011; Lozano, 2011; Guillén, 2005), la globalización y el importante papel que juegan la imagen y reputación empresarial en la creación de aspectos competitivos (Lozano, 2011).

Por estas razones, es determinante comprender que la ética incide en el desarrollo del carácter de la organización. Es más, este aspecto permite catalogar desde lo positivo o lo negativo a las empresas (Guillén, 2005):

- a. Organización éticamente enferma: favorece una disminución de la calidad humana de los miembros que forman parte de ella. Se refiere a una serie de presiones que la empresa traslada a sus empleados, que los obliga a perder virtudes beneficiosas para el ser humano. En este tipo de compañías no existe un compromiso con la dignidad de la persona ni el entorno.
- b. Organización éticamente sana: busca el enriquecimiento humano de las personas implicadas en su gestión y de los afectados por la misma. Las oportunidades de enriquecimiento del trabajador son las que catalogarán a las empresas en este tipo.
- c. Organización éticamente excelente: incorpora la noción de esfuerzo continuo por la mejora y plenitud ética en sentido cuantitativo y cualitativo.

Las organizaciones también desempeñan una actitud hacia las decisiones que tomarán respecto al desarrollo de la ética en la empresa. Por ello, podemos extraer tres posturas para acometer el reto ético: basarse en lo meramente legal, en una responsabilidad reactiva y en una responsabilidad proactiva. Las tres posturas defenderán una visión respecto a la búsqueda de legitimidad, el *stakeholder* de referencia, el tipo de estrategia, cómo reaccionan ante la presión social y, en última instancia, cómo entienden la RSC:

**Tabla 1. Tipología de actitudes de las compañías hacia la ética empresarial**

	Meramente legal	Responsabilidad reactiva	Responsabilidad proactiva
Búsqueda de legitimidad	Criterio económico. Cumplir las leyes	Valores socialmente admitidos	Se adopta la perspectiva del bien del sistema social
A quién dar cuenta	Solo a los accionistas	Grupos afectados y con influencia sobre la empresa	También los grupos no afectados o sin influencia sobre la empresa
Estrategia	Defensiva. Externalización de problemas	Adaptación reactiva	Adaptación proactiva
Ante la presión social	Ataque a relaciones públicas	Aceptación de responsabilidades según las normas vigentes	Diálogo con los grupos externos
Cómo entienden la RSC	Beneficencia solo si es rentable	Atención a los <i>stakeholders</i> con capacidad de influencia	Colaboración y diálogo con los <i>stakeholders</i> de todo tipo

Fuente: Camacho *et al.*, (2013:96)

Concluyendo, podemos afirmar que la ética empresarial (o la falta de ella) incide en los procesos que guían la conducta de las organizaciones e imprime un carácter (una personalidad y una percepción). Este fenómeno ha sido analizado desde diferentes ámbitos (Ciencias Sociales, Filosofía o Filología, entre otros) que han dado lugar a la configuración del concepto como disciplina de estudio y que, asimismo, han investigado el significado de la aparición de acciones concretas como la RSC o las actividades realizadas por una fundación corporativa (FC).

### 1.1.2 ÉTICA EMPRESARIAL COMO DISCIPLINA

El concepto de *business ethics* como una rama del conocimiento y disciplina con derecho propio aparece en Estados Unidos en la década de los 70 del siglo XX. No obstante, existe un complejo proceso de formación hasta llegar a ese momento.

Si nos remontamos muchos siglos atrás, surgen aspectos relacionados con el comercio justo y la usura. Por ejemplo, Aristóteles (2012) en *Ética a Nicómaco* (V, 4-5), menciona la justicia como intercambio a partes iguales y los aspectos de la proporción. Según una visión teológica, los inicios de la Ética de los negocios podrían remontarse a los Diez Mandamientos, en especial en lo referido a no robar o no levantar falso testimonio (de George, 2011:432; Küng, 2006). Durante los siglos XVI-XVIII, a través de la relación de estos temas con la Teología y la Economía; se propició un anticipo de la visión ética empresarial de la actualidad (Lozano, 2011). En ese periodo, se produce una aplicación de los principios religiosos al ámbito económico. Autores como Adam Smith (2004), en el siglo XVIII, ya son conscientes de que la economía puede representar una falta de ética y de que aquella no se basa únicamente en el intercambio, la distribución y la producción; sino que requiere de otra serie de hábitos: cumplimiento de lo pactado, búsqueda de la calidad, generar beneficios para una determinada localidad, honor en las familias de comerciantes y otros tantos que se alejan del propio interés monetario.

Ya en el siglo XX, a partir de la década de los 60, surge una conciencia social, medioambiental y de responsabilidad del consumidor o *consumerism* derivada del gran progreso industrial protagonizado por Estados Unidos a partir de la Segunda Guerra Mundial y de la repercusión de aspectos negativos como la contaminación y la imagen

de explotación de las grandes multinacionales; también, por supuesto, de los casos de corrupción, enriquecimientos dudosos y rápidos, etc. Todo ello alcanzará una gran cobertura mediática en los principales medios de Estados Unidos (de George, 2011:433). En esos momentos la noción de Ética empresarial permanecerá muy unida a los aspectos normativos derivados del Derecho (Lozano, 2011), aunque su aportación reivindicativa y de cultura popular permanecerá incluso durante nuestros días.

En cualquier caso, a partir de 1970 se deja de lado esta visión más “informal” de la incipiente disciplina y se procede a analizar de manera sistemática la variedad de aspectos éticos en su conjunto.

En esta sistematización de la disciplina, de George (2011) explica la aparición de dos corrientes principales que acabaron fusionándose y una serie de niveles de interés ético:

- a. Ética filosófica de carácter normativo: desarrollada desde los departamentos de Filosofía y de la Ética aplicada. Estudiaba aspectos como la justificación ética de la propiedad privada, el papel regulador de los Estados y la moralidad en el desempeño de las labores empresariales.
- b. Ética empírica y descriptiva, seguida desde las Ciencias Sociales y centrada en aspectos de gestión, escuelas de negocios, etc. Focalizaba su atención en aspectos más concretos como escándalos y estudios de caso. Un punto de vista que propiciaba una mayor atención mediática por la obtención de resultados de naturaleza más noticiosa para la prensa de información general.

Teniendo en cuenta estos puntos de vista, la ética empresarial, en un principio, se concretó en niveles de interés que van desde el individuo en el entorno de trabajo (cómo afrontar complicaciones, desarrollo personal, miembro de una familia...), la propia empresa (mediante las actitudes que favorecen o empobrecen la actividad moral de los empleados), la industria (ámbito que se centró en los aspectos característicos de cada sector de actividad), la legislación nacional (leyes en favor de los Derechos humanos, la protección medioambiental...), el contexto internacional (en lo referido a los dilemas que tener en cuenta por las multinacionales) y, por último, a nivel mundial (que trata los

aspectos para combatir problemas que afectan a todo el planeta: calentamiento global, desertificación...)

Por entonces se organizan congresos y asociaciones que profundizarán en la legitimidad del estudio científico relacionado con el concepto de *Business Ethics*. De esta manera, en los ochenta, se produce la expansión a Europa y otros países, como Japón (Lozano, 2011) del término.

En el terreno religioso, son llamativas las encíclicas *Laborem exercens* y *Centesimus Annus* (Juan Pablo II, 1981, 1991) que critican las prácticas abusivas tanto del socialismo como del capitalismo y dan lugar a lo que se ha denominado la “opción preferencial por el pobre” (de George, 2011:433).

A partir de esa década, la Ética empresarial entra en un periodo de madurez, sobre todo, a partir del último cuarto del siglo XX. Por otro lado, la legislación de los Estados favoreció la creación de puestos de naturaleza deontológica, así como el favorecimiento de la implantación de mecanismos de control y aplicación de los mismos.

Por último, queda por delimitar el ámbito de actuación de la disciplina. Así, encontramos que la filantropía, a pesar de perseguir un bien común, difiere de la Ética empresarial y de la RSC debido a las características específicas: gratuidad, paternalismo y discrecionalidad (Lozano, 2011: 41). Es decir, se da por generosidad del donante, no es una obligación; el receptor es pasivo y no da opinión; el filántropo elige libremente las formas de donación.

En el caso de la Responsabilidad Social Corporativa, de George (2011) sostiene que los aspectos sociales de la gestión empresarial incluyen la ética entre las partes que lo conforman, pero sin embargo, la disciplina Ética comprende muchos otros aspectos.

De hecho, el autor explica como “no todos los aspectos sociales son éticos” (George, 2011:441) ya que observa que “aunque el énfasis en la responsabilidad social corporativa se ha considerado en algunos casos equivalente a la Ética empresarial, solo algunas de las obligaciones sociales de la empresa son obligaciones éticas –otras legales o simplemente una respuesta a los deseos de la presión de una minoría ruidosa u otros

grupos- (de George, 2011:448). Es más, subraya que las organizaciones tienen obligaciones éticas que no se incluyen generalmente en la RSC.

Por consiguiente, apoyamos la tesis de este autor y consideramos que la RSC y la creación de una FC, por ser las consecuencias principales y con mayor dinamismo de la dimensión responsable de las empresas con la sociedad (ver Capítulo 2: *Iniciativas y actividades sociales de la RSC y la fundación corporativa*), son estrategias que de alguna manera están vinculadas a la Ética empresarial, ya que ésta se constituye como detonante de este tipo de realidades. Así, Camacho *et al.*, (2013:80) señala:

*“La RSE solo tiene sentido si deriva de una visión ética que impregna los elementos centrales del modelo de negocio de la empresa (los planes estratégicos, las políticas, las actividades y decisiones cotidianas con que la empresa obtiene sus beneficios), y también la forma en que aborda la crisis de ese modelo. La RSE bien entendida, es por tanto, parte y concreción de la ética empresarial”*

Es necesario tener en cuenta que sin una visión ética, difícilmente se desarrollarán los aspectos vinculados a su influencia. Reiteramos nuestro convencimiento en la ética como guía o inspiración de este tipo de actividades, pero no siempre los objetivos de la RSC y la FC estarán únicamente limitados a la ética. Encontramos otros campos en los que las metas de las actividades de RSC-FC se desarrollan. Por ejemplo: la comunicación. Benavides y Villagra (2006:289-295) postulan los “modos en los que las empresas utilizan comunicativamente la Ética”:

1. Modo de argumento de venta. Trata sobre los contenidos de los mensajes comerciales y corporativos. Se centra en dos ámbitos: a) la moralidad del comunicador o la honestidad del empresario, así como b) la retórica de la persuasión en el mensaje. En conclusión, este primer nivel se relaciona con la Ética como argumento de venta.
2. Modo de estrategia de imagen de empresa. la Ética se convierte en instrumento de la lógica comercial relacionada con la marca corporativa (ver 4.2 *Concepto de marca corporativa*). Los *stakeholders* determinan a la empresa y la idea de marca corporativa se convierte en protagonista.

El valor de ésta es un intangible. Benavides sostiene que el “valor intangible es el que ha dado paso a la Ética; y la Ética se convierte en un instrumento de la estrategia de la imagen de la empresa” (Benavides y Villagra, 2006: 292).

3. Modo reflexivo. El último espacio sería el propio de la disciplina Ética en el que esta se convierte en “un espacio filosófico de reflexión y evaluación de la globalización” (Benavides y Villagra, 2006: 292).

Por lo tanto, nuestro objeto de estudio, la gestión de la marca bajo las estrategias de RSC y de FC, conjuntamente, deberá situarse en el punto 2) *Modo de estrategia de imagen de empresa*. Se trata, en palabras de los autores, del traslado de la gestión de marketing (que reside en el primer punto) a la gestión de marca corporativa (sostenida en el segundo de ellos). Aspectos que redundan en un beneficio para la empresa, por la estrategia de imagen; y en la sociedad, por ser un compromiso verdadero basado en la comprensión de su responsabilidad como sujeto social. En este sentido, la integración de Ética con beneficio se basa en la función social que cumplen las obligaciones de la empresa. García-Marzá, (2004:189) reflexiona sobre los espacios de decisión de conductas éticas y rentables:

*“Para el enfoque funcional, la empresa es ética porque es rentable, para el enfoque dialógico, la empresa es rentable porque es ética (...). La ética empresarial debe dirigirse hacia la potenciación de aquellos espacios de decisión donde sea posible una conducta moral y económicamente rentable”*

Consideramos que, efectivamente, la RSC y la elaboración de FC rentabilizan su dimensión social o ética en el beneficio para la marca y en la satisfacción de beneficiar a la sociedad donde trabajan. Esto es una repercusión que se obtiene como consecuencia del desempeño de una obligación que los grupos de interés esperan de la empresa: sostener una función social.

Asimismo, no creemos que la motivación de dicha función social deba ser considerada estrictamente como ética (a pesar de ser beneficiosa, socialmente hablando) porque “muchos valores éticos utilizados por las empresas dentro de su comunicación de RSC

responden a acciones lógicas y de sentido común que una empresa debe acometer y no tanto a valores éticos en cuanto tales” (Benavides y Villagra, 2006:294). Es decir, como se ha dicho, las organizaciones tienen obligaciones éticas que abarcan más compromisos que los enunciados a través de la práctica de la RSC (de George, 2011).

Tras la explicación de este punto, es determinante conocer el contexto en el que se desarrolla la empresa que, motivada por unos principios éticos, ejecuta una estrategia que persigue el beneficio social y de la comunidad donde opera. Momento en el que, como veremos, abandona el terreno de lo estrictamente privado para acercarse a posturas más afines a las tareas del Sector Público.

Esta desnaturalización de su área de actividad se desarrolla en un contexto denominado Tercer Sector; un espacio entre lo público y privado en el que conviven organizaciones no lucrativas, fundaciones, asociaciones y otro tipo de instituciones.

## 1.2 EMPRESA Y TERCER SECTOR

Hasta ahora hemos visto que la Ética alimenta y sostiene una toma de decisiones que busca las buenas prácticas tanto a nivel interno como externo. La consecuencia de esta visión empresarial será el desarrollo de la dimensión responsable de la empresa a través de la RSC y las FC.

Por consiguiente, podemos aseverar una primera delimitación del objeto del estudio al haber argumentado que la RSC o el establecimiento de una FC complementan la concepción ética de una organización. Nuestra propuesta considera que esta postura es beneficiosa para las dos partes: en el emisor (la empresa) pero también en el receptor (*stakeholder*) y la sociedad en conjunto.

En este epígrafe queremos definir el contexto en el que se produce la irrupción de la empresa en la comunidad a través de la FC. El ámbito de actuación que no se corresponde ni al Sector Público, ya que no es gasto social, pero tampoco al sector privado, puesto que no se cobra por ello, se denomina Tercer Sector. La empresa, a través de su RSC, pero sobre todo mediante sus fundaciones, se incorpora a este espacio propio de las organizaciones no gubernamentales.



La denominación Tercer Sector surgió del conjunto de entidades y organizaciones sin ánimo de lucro que, tal y como decíamos, se constituyeron en un espacio diferenciado del Sector Público y privado. Estas organizaciones no distribuyen beneficio entre sus miembros; cuando generan ingresos, se destinan a nuevos fines sociales. Tienen unos principios de actuación basados en la solidaridad.

Uno de los primeros momentos de la irrupción de las empresas en el Tercer Sector se produjo como consecuencia de las crisis económicas surgidas a partir de los años 70 (Barranco, 2005), momento en el que disminuyeron las prestaciones sociales ofrecidas por las Administraciones y que, en gran parte (y dependiendo del país), eran gestionadas a través de organizaciones pertenecientes al Tercer Sector. Esta situación coincide en el tiempo con la presión que sienten las grandes empresas por presentar resultados positivos, que ofrezcan incentivos a los accionistas y que aseguren inversiones de futuro. La crisis y la presión se harán notar en los recortes a las donaciones que realizaban tanto las Administraciones como las compañías a instituciones sociales.

Bajo este contexto de limitación de las donaciones públicas y privadas, las instituciones que se catalogan dentro del Tercer Sector sufrirán un cambio en la gestión y recapacitarán sobre sus estrategias de adquisición de fondos. De dicha reflexión se producirá un acercamiento a modelos más propios del sector privado, lucrativo. Así, aparecen las primeras relaciones entre empresa privada y organizaciones no lucrativas. El nombre Tercer Sector se generaliza a partir de 1975 por medio de autores norteamericanos como Nielsen o Etzione (Barranco, 2005).

Un estudio internacional de Lester Salamon concreta unas características del Tercer Sector (Ruiz, 2000; Salamon, 2001) que se resumen en los siguientes puntos:

- a. Está compuesto por organizaciones formales tales como fundaciones, asociaciones, corporaciones, entidades singulares, etc. Con unos objetivos establecidos en sus estatutos. Constituidas por socios y con disposición de financiación. Claramente, se observa que la fundación, como institución, tiene un acervo de mayor recorrido en lo que se refiere a su aportación social.

- b. Son entidades diferentes a lo Público que pueden recibir apoyo (inversión) institucional.
- c. Tienen órganos de gobierno propios, autocontrolados.
- d. Pueden disponer de trabajadores remunerados pero en muchas ocasiones se nutren de voluntarios.
- e. No reparten beneficios entre sus socios. Aspecto que las diferencia del sector privado. Su estrategia se basa en obtener suficientes recursos para cumplir sus objetivos solidarios y garantizar la gestión y continuidad de sus servicios.

Por lo tanto, la FC cumple con todas las características del Tercer Sector: es una institución de naturaleza fundacional, con una misión propia (alineada con la empresa), recibe apoyo de otras instituciones (incluida la organización que las crea), tiene sus propios patronos, dispone de trabajadores y voluntarios corporativos, reinvierte sus beneficios en nuevos servicios. Todo ello, la convierte en la carta de legitimidad de la empresa en el Tercer Sector.

Bajo esta situación, es pertinente asegurar que el desarrollo de la marca estará determinado por la relación con los grupos de interés pero también, a raíz de la inserción en este Tercer Sector, por toda una nueva serie de *stakeholders* de la FC. Éstos, en ocasiones, sólo estarán indirectamente representados (Westhues y Einwiller, 2006) debido a la prioridad otorgada a otros públicos más influyentes para la marca corporativa.

Las líneas de investigación que profundizan en el Tercer Sector se basan en diferentes puntos de vista: por un lado, a) el de los ciudadanos y la demanda de empresas que desempeñan actividades en este sector; por otro, b) el de la oferta de los agentes aquí incluidos. Para el estudio de esta tesis, adquiere especial relevancia el primero:

- a. Desde la visión de la demanda por parte del ciudadano se especifica que la razón de ser de estas entidades privadas sin ánimo de lucro es la de ofrecer una serie de bienes y servicios cuando el Estado no cumple con sus funciones de manera efectiva. De aquí parte la teoría de la elección pública, que insiste en

que la insatisfacción de una parte de la población ante la deficiente asignación de recursos favorece la oferta no lucrativa de servicios (García Delgado *et al.*, 2009: 71).

Este postulado debería repercutir favorablemente en aquellas empresas que han decidido cubrir ese *gap* de insatisfacción en la comunidad donde operan. Por ello, cobra especial relevancia el conocimiento de lo que se hace y la forma de realizarlo en las compañías que actualmente presentan programas de este tipo.

Weisbrod (1991), uno de los pioneros en estudiar la aparición de las organizaciones sin ánimo de lucro, señala que cualquier gobierno democrático suele atender las demandas del votante en la mediana, dejando más apartadas las necesidades de aquellos individuos que no se sitúan en la franja de requerimientos del ciudadano medio. Este hecho es el que propicia la creación de empresas no lucrativas, ya que serán estas las receptoras de aquellos individuos que, no habiendo resuelto sus demandas mediante el Estado, acudan en busca de necesidades no cubiertas.

Cabe preguntarse qué repercusión, en términos de construcción de marca, tiene este posicionamiento en la mente de los *stakeholders* de empresas con RSC-FC. Si el receptor de las ayudas de la empresas puede formarse una idea de una determinada organización, también el observador de estas iniciativas, inclinado a este tipo de comportamiento solidario, puede juzgar positivamente el emprendimiento que parte de estas compañías (este grupo es, supuestamente, más mayoritario que el de los beneficiarios directos).

Del mismo modo, existe un grupo de personas que teniendo sus necesidades cubiertas, aprovecha la labor de estas instituciones para tener una mayor oferta de productos. Por ejemplo, culturales.

- b. Por otro lado, Weisbrod analiza el estudio de la oferta, centrado en la forma de gestionar las empresas del Tercer Sector. En nuestro caso, no es prioritario profundizar en este aspecto, puesto que nuestros objetivos no se plantean cómo gestionar la actividad de instituciones del Tercer Sector para maximizar los ingresos (no por ello de beneficios) y garantizar su continuidad. Nuestro enfoque se centra en la marca corporativa y su relación con la RSC y la FC.

En cualquier caso, queremos subrayar el objetivo de este apartado, que no ha sido otro que destacar cómo la empresa entra a formar parte del Tercer Sector a través de la FC. Así, la decisión de incorporarse a un sector especializado lleva a la profesionalización de la dimensión social y, con ella, a la posibilidad de creación de FC. El ciudadano, ante la falta de servicios que provee lo Público o como complemento a los ya existentes, acude al Tercer Sector. Entendemos que operar bajo estas circunstancias, por la cantidad de públicos que representan, tiene que desarrollarse a través de una elaborada gestión de marca que coordine la percepción de las actividades llevadas a cabo. Duncan (2004) habla de un altruismo de impacto en la que el filántropo desea tener un carácter diferenciador del resto de benefactores. Es difícil mencionar ese altruismo de impacto y no relacionarlo con el beneficio para la percepción de marca en la empresa.

Tras haber explorado la ética empresarial y las circunstancias que rodean a la FC, debemos desarrollar el progreso que ha experimentado la dimensión social de la empresa. El objetivo de este proceso explicativo es comprender cómo la Ética empresarial y la demanda de los *stakeholders* por una relación más estrecha entre organización y comunidad han propiciado la irrupción de la RSC y FC. Por lo tanto, consideramos que es oportuno desarrollar el proceso histórico o evolución.

### 1.3 DE LA DIMENSIÓN SOCIAL EN LA EMPRESA AL SURGIMIENTO DE LA RSC

La Ética empresarial y la relación entre una organización - Tercer Sector han sufrido una evolución que parte desde los primeros planteamientos que requerían una implicación más concreta de la empresa con la sociedad hasta una profesionalización que busca la diferenciación frente a la competencia (RSC y/o FC). Si bien hemos desarrollado la evolución de la ética como disciplina en el mundo de los negocios y

hemos definido un marco de referencia para la RSC y la FC, parece completamente necesario exponer el trayecto realizado por lo denominado como dimensión social de la empresa, conceptualización general de lo referido a la preocupación empresarial por cumplir un determinado rol en la comunidad o espacio donde desarrolla su actividad.

La dimensión social de la empresa es un concepto que comprende parte de las funciones que desempeñan las políticas de RSC y las FC y que hace referencia a la postura de las organizaciones hacia las comunidades o sociedades donde se opera. Trata todos los aspectos socioculturales y de compromiso con el entorno. Como veremos en 3.1.3.2 *Establecimiento de las líneas de actuación*, la RSC podrá desarrollar su actividad en tres ámbitos: medioambiental, laboral y social. La convergencia entre la actividad de la fundación y la RSC radica principalmente en este aspecto de la dimensión social de la empresa, puesto que supone la relación directa de la organización con sus públicos. Generalmente, la fundación trabaja en este ámbito y también la RSC desarrolla una parte importante de su actividad en el terreno social. Por lo que las FC son un apoyo para los programas de comunicación de RSC de la empresa y desempeña una función esencial en el diálogo con los *stakeholders* (Westhues y Einwiller, 2006)

Bowen, a mediados de la década de 1950, marca el comienzo del periodo moderno sobre el estudio y la teoría de la dimensión social empresarial. Plantea una primera definición de estos aspectos señalando que el término se refiere a la obligación de perseguir una serie de políticas, decisiones o líneas de acción deseables para los objetivos de nuestra sociedad. Bowen (1953) considera que este tipo de visión contiene cierta verdad y que debe guiar los negocios en el futuro.

Posteriormente, Davis (1960:70) escribe que los empresarios que toman decisiones y ejecutan acciones más allá del mero interés económico son las que constituyen la dimensión de las empresas con la sociedad. Asimismo, asegura que estas decisiones pueden ser justificadas como un beneficio empresarial a largo plazo gracias al respaldo obtenido por su apoyo a la sociedad y mediante la comunicación. Vemos, pues, que el camino que lleva a la instauración de las herramientas concretas de RSC y FC tiene desde sus orígenes una función instrumental. Aspectos que serán implantados de manera generalizada cuando el impulso de la ética empresarial esté más sustentado y

sea capaz de estimular este tipo de prácticas. Por lo tanto, habrá que esperar unas décadas para verlo materializado.

No obstante, parece que Davis va muy bien dirigido hacia lo que nosotros consideramos como un beneficio indicativo en la propia marca. Obviamente, Davis no podía conocer esta repercusión pero intuía un beneficio para la empresa que nosotros entrevemos que afecta directamente a la imagen y reputación corporativa. Teniendo en cuenta que en los años 60 ya se perfilaban estas ideas, no es de extrañar que esta tesis se plantee un análisis sobre la situación actual de la gestión de estrategias de RSC y FC operativas de manera simultánea, así como su efecto verdadero en términos de percepción de marca (al menos, según el punto de vista de los responsables de estos departamentos).

Asimismo, Davis hace un llamativo alegato al carácter responsable de las empresas basándose en la propia historia de la humanidad. Subraya que la idea del balance entre la responsabilidad y el poder es tan antigua como la propia civilización. Destaca que ya en la antigua “Palestina, Roma o Inglaterra” las personas se preocupaban por equilibrar el poder social que ostentaban con el deber hacia esa misma sociedad y, a pesar de que las equivocaciones no cesaban en su intento, el autor lo ve como un antecedente de lo que luego hemos conocido por Justicia social (Davis, 1960: 71). De hecho, “se puede decir que la responsabilidad es correlativa al poder (Camacho *et al.*, 2013:72)

En 1962, el Nobel perteneciente a la Escuela de Economía de Chicago, Milton Friedman, postulará su visión contraria al respecto, alegando que pocas tendencias socavan tanto los cimientos de la sociedad libre como la aceptación de la responsabilidad de las empresas con la sociedad. Para Friedman, el objetivo final de la empresa es maximizar el beneficio para los accionistas de la propia organización (Friedman, 1996).

Una estrategia tan centrada en un público objetivo limita a la empresa: las personas cambian, pueden elegir una organización u otra y sentirse libres para considerar que el beneficio económico no es su principal reclamo. Por tanto, creemos que existen otra serie de valores que van más allá de los monetarios y existen otros *stakeholders* clave para la empresa que pueden resultar positivos para el desarrollo de esta.

Resulta claro entender que si una empresa genera muchos más beneficios por participación, será un importante atractivo para el mercado.

Sin embargo, la globalización permite elegir empresas que aseguren estabilidad económica y, además, comuniquen una visión empresarial, un valor (o esencia de marca –ver 5.2.1 *Gestión de la personalidad de marca*) que sea acorde con los intereses personales del accionista y del resto de *stakeholders*. Si una persona no encuentra entre las compañías más cercanas ni el más mínimo signo de empatía, puede acudir a otros mercados con los que sí se sienta identificada: ya sea por su preocupación social, medioambiental o cualquier otro tipo de interés.

Un mundo más cerrado y con menos flujo de información sí que puede ser un acicate para un sistema empresarial en el que el interés radique en la mera obtención de beneficios. Sin embargo, el siglo XXI no se caracteriza por ese aislamiento, sino que la comunicación juega un papel muy importante en todo el proceso y los valores que acompañan a una marca pueden elevar un grado su reputación incluso cuando no alcance, en generación de beneficios, a su más cercana competidora.

Friedman no alude a estos términos de gestión de intangibles, en nuestro caso de marca, sino que considera que la raíz de la dimensión social de una empresa nace de la preocupación por las consecuencias éticas de los actos de uno mismo que puedan afectar al resto.

A finales de esta década, Walton escribió (1967) que la dimensión social de la empresa y su íntima relación con la sociedad no debe ser soslayada por la organización. Por ello, estas decisiones incluyen cierto voluntarismo y una relación con otro tipo de organizaciones, entendiendo que los gastos derivados de estas iniciativas pueden ser medidos posteriormente en algún tipo de devolución económica. Perdiguero (2003) afirma que en estos años (década de los 60) se percibieron ciertos signos que mostraban un cambio en la tendencia hacia la visión que se tenía de la empresa. Se inicia un periodo de cordialidad entre empresa y sociedad.

El cambio de actitudes en este tiempo es considerable, produciéndose una aceptación de la libre iniciativa privada y de la confianza de la comunidad en la institución privada empresarial.

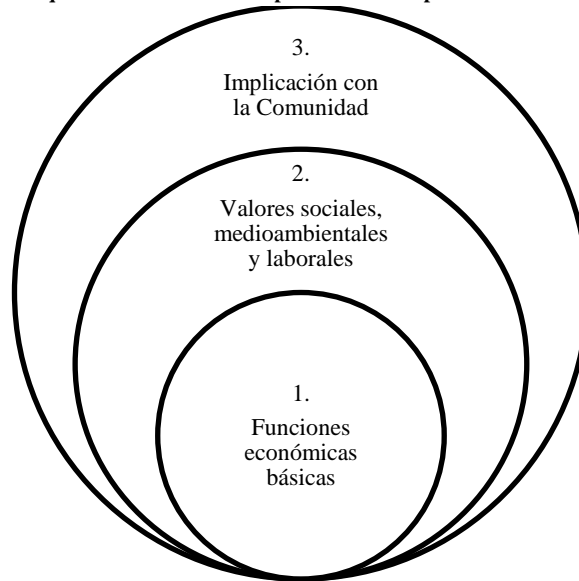
Por lo tanto, Walton y Perdiguero plantean la necesidad de relacionarse con otras organizaciones y potenciar un trato correcto; es decir, lo que nosotros denominamos la inserción en el Tercer Sector y la posibilidad de lograr algún tipo de beneficio. Esta obtención de beneficio que centramos en la marca y su reputación es el motivo por el cual consideramos que la empresa debe ahondar en el conocimiento de la relación RSC-FC, así como en los procesos de percepción de marca.

Todos estos aspectos tienen una primera manifestación a través de unos grados de implantación en la empresa que buscan integrar las diferentes acciones que se vienen desarrollando. Será el Comité para el Desarrollo Económico (CED, en inglés) quien publique en 1971 un documento llamado *Social Responsibilities of Business Corporation* en el que se articulaba una definición que incluía estos círculos de responsabilidad para ilustrar su postura sobre la implicación de la empresa con la sociedad en donde se opera.

Así, Carroll (1999) nos describe las líneas básicas de este trabajo (*ver Esquema 2*), en donde existiría un círculo interior (1) en el que se desarrollan las funciones económicas básicas de la empresa: el producto, el trabajo y el crecimiento económico. Dentro de un círculo intermedio (2) actuaría la responsabilidad de ejercer estas funciones siendo conscientes del cambio en los valores sociales y las prioridades de la organización (por ejemplo, en materia medioambiental, las relaciones con empleados y otro tipo de consideraciones). Por último, el círculo más amplio (3) incluiría la responsabilidad en la asunción de una mayor implicación en la mejora del espectro social de la comunidad donde opera.



**Esquema 2. Círculos de Responsabilidad empresarial en 1971**



**Fuente: elaborado a partir de Carroll (1999)**

En esta misma línea, existe una serie de planteamientos sobre el compromiso de la empresa manifestada por Sethi (1975), quien debate sobre la dimensión social de las empresas al distinguir en el proceso las obligaciones, las responsabilidades y los sentimientos sociales:

1. La obligación social. Corresponde a aquellas prácticas que la organización debe realizar en respuesta a las fuerzas del mercado o los imperativos legales. En este campo los criterios son meramente económicos o legales.
2. La responsabilidad social. Supera a los criterios de obligación. Es una visión que implica llevar el comportamiento corporativo a unos niveles de congruencia con las normas sociales que prevalecen, los valores y las expectativas de actuación sobre las empresas.
3. El sentimiento social en los negocios. Aquí se mantiene una postura de anticipación y se refiere a la necesidad de adaptar el comportamiento corporativo a las necesidades sociales. Consideramos que anticiparse a esas necesidades tiene que ser una parte integrante de la labor del director de marca. Finalmente será la gestión de la dimensión social de la empresa, a través de una FC y un programa de RSC, quien se convertirá en un valor relacionado con la empresa, será un añadido que dará forma a la percepción de la marca y la creación de su personalidad.

El desarrollo de las aportaciones de autores como Sethi o las dadas por el CED, supondrán la incipiente concepción de la actual Responsabilidad Social Corporativa. Con la intención de cerrar este punto con la inclusión de la RSC en la evolución de la dimensión social y dar paso a la delimitación concreta de este concepto y el de FC (ver capítulo 3: *Responsabilidad social y fundación corporativa*) podemos afirmar que Carroll (1999) observó que la mayoría de definiciones de la incipiente Responsabilidad Social de la empresa obedecían a criterios abstractos y consideró que para ser concreto había que clasificarlos. Hasta el momento, lo más cercano era la definición de Sethi sobre las distintas obligaciones del empresario. Carroll, para clasificar, formuló que la responsabilidad social de las empresas comprendía lo económico, legal, ético y las expectativas que la sociedad tiene de la empresa en un determinado momento.

Estos conceptos son explicados por Carroll de la siguiente manera y dan lugar al inicio de lo que hoy entendemos por RSC:

- Tanto lo económico como lo legal se refieren a que la sociedad espera que las empresas obtengan beneficios mediante un cumplimiento estricto de la Ley.
- El terreno ético representa la clase de conductas y normas éticas que la comunidad desea de una empresa.
- Por último, en cuanto a las expectativas sobre la empresa por parte de la sociedad, se refiere a actividades voluntarias: como contribuciones filantrópicas, apoyo a programas para colectivos marginados y otras variantes.

Llegados a este punto, parece complicado no mencionar la importancia que tienen los encargados de marca en el estudio y rentabilización de las expectativas de la sociedad sobre la empresa en términos sociales, medioambientales, laborales, etc. En los años 80, según nos relata Perdiguero (2003), la empresa retoma un largo y dramático conflicto entre capital y trabajo. Durante mucho tiempo, tuvo fama de ser una fuente de explotación y violencia, ya que la codicia de los empresarios causó más impacto (en este caso negativo) que cualquiera de las otras funciones sociales de la empresa.

Creemos que detectar esta percepción en los públicos, así como las expectativas que recaen sobre una empresa, parece ser parte fundamental de un experto en Ciencias de la Comunicación de una empresa.

Bajo este contexto de conflicto entre empresa y sociedad, también en los años 80, más que en la concreción de las herramientas de medición o desarrollo de estas funciones, el centro de atención de los investigadores evolucionó alrededor de nuevas definiciones o a través de la perfección de las ya existentes. Por lo tanto, la investigación creó una nueva corriente que introdujo conceptos como Responsabilidad Social Corporativa (RSC), políticas públicas o teoría de los *stakeholders* (ver 3.1.1 *Evolución y concepto de la RSC*), entre otros, que favorecieron un cambio de opinión hacia las compañías por parte de la sociedad (Carroll, 1999).

Fruto de la matización de los conceptos hasta ahora comentados, Carroll (1999) subrayó las diversas partes que componen la responsabilidad de la empresa con la sociedad, que estaría marcada por cuatro factores: económico, legal, ético y el voluntario o filantrópico.

En este sentido, la RSC sufrirá una evolución que llevará mucho más allá de la propia dimensión social y que la guiará hacia otras áreas de gestión, como la laboral y la medioambiental. Consideramos necesario explicar la importancia de la RSC en un capítulo diferenciado y con entidad propia, al igual que en el caso de la FC; ya que ambos conceptos necesitan ser expresados en toda su extensión para tener una idea clara de la repercusión que pueden tener en los procesos estratégicos de configuración de marca y reputación corporativa. Es por eso que en los próximos capítulos nos acercaremos a ambas realidades.

No obstante, para definir y concretar estos aspectos debemos mostrar una serie de términos que están vinculados a la RSC y a la propia FC. No se puede exponer una definición de los mismos sin tratar todas las herramientas que están al servicio del desarrollo de los dos máximos exponentes de la dimensión social de la empresa. Por ello, antes de pasar a la evolución y conceptualización, debemos definir cada una de las variables que inciden en el desenvolvimiento de la RSC y la FC, ya sea en términos operativos, funcionales o comunicativos.

# CAPÍTULO 2

## INICIATIVAS Y ACTIVIDADES SOCIALES DE LA RSC Y LA FUNDACIÓN CORPORATIVA

### 2.1 INTRODUCCIÓN

Consideramos que las dos herramientas y conceptos fundamentales de la dimensión social de la empresa son las actividades que realizan la Responsabilidad Social Corporativa y la labor de las fundaciones corporativas (FC). Ambos términos, desde la visión de la marca, son el objeto de estudio de esta tesis y serán tratados en profundidad en su capítulo correspondiente (ver capítulo 3: *Responsabilidad social y fundación corporativa*). No obstante, para entender estos aspectos, debemos, irremediablemente, hacer un repaso por una serie de denominaciones que se articulan como las herramientas propias de la RSC y de las FC. Cada una de las siguientes iniciativas, estrategias o el sustantivo que preferiblemente se les quiera otorgar, estarán dentro de las posibles denominaciones (más o menos acertadas) que reciben algunas de las actividades que se llevan a cabo por los departamentos de RSC, la dirección de la FC y, presumiblemente, por el departamento de marca. Consecuentemente, como paso previo a la conceptualización de la RSC y la FC, debemos delimitar el universo que rodea al fenómeno.

### 2.2 ACCIÓN SOCIAL

#### 2.2.1 CONCEPTO DE ACCIÓN SOCIAL

Una primera denominación asociada a la fundación corporativa y a determinadas iniciativas de RSC es la acción social. Se trata de aquellas actividades que parten de la empresa con el objetivo de hacer frente a los grandes retos de la sociedad. Están relacionadas con el apoyo a personas desfavorecidas, inmigración, discapacidad, tercera edad, educación, cooperación internacional, etc.

Es el conjunto de acciones que realiza una empresa para promover la integración social de las personas más desfavorecidas. Se realiza con una lógica que facilita tanto el futuro de las personas a las que se destina, como el de la propia organización.

A partir de los recursos con los que se cuente, la actividad que se desarrolle y las circunstancias determinadas, cada empresa deberá elegir qué programas se ajustan mejor a sus características. Empezar prácticas de acción social conlleva una visión transversal, ya que su desarrollo afecta a diferentes áreas de negocio (Olcese *et al.*, 2008).

### 2.2.2 TIPOLOGÍA

Olcese *et al.* (2008) subrayan que la acción social se desarrolla mediante varios programas simultáneos y de diferente tipo, pero con cierta relación entre sí. De esta manera, plantean una tipología basada en los recursos empresariales y el perfil estratégico:

a) Actuaciones según el tipo de recursos empresariales en los que se apoyan:

1. Productos y servicios: se busca el acceso de la comunidad a todo tipo de productos y servicios. Evita la exclusión social.
2. Capital humano: actuaciones ligadas con el voluntariado profesional (2.5 *Voluntariado corporativo*), asistencial o financiación conjunta.
3. Empleo y trabajo en red: mediante la contratación de personas desfavorecidas, el establecimiento de proveedores en centros especiales de empleo y los comportamientos responsables en procesos de reestructuración.

b) Actuaciones según el perfil estratégico

1. Asistenciales: tienen menos sentido estratégico, la propia empresa las considera caritativas o filantrópicas. Son respuesta a solicitudes excepcionales. No se plantean como estrategias a medio plazo y corren el riesgo de sufrir recortes en caso de ajustes presupuestarios.

2. Tácticas: genera repercusión o motivación interna pero sin mantener unas metas a medio plazo. Entrarían en el presupuesto para comunicación. Es un carácter más simbólico y testimonial.
3. Estratégicas: ayudan a la empresa a enfrentarse a un cambio social que repercute en ella directamente. El presupuesto de este tipo de iniciativas involucra a varios departamentos. Se necesita la puesta en marcha de recursos más sofisticados y es la empresa la que los genera activamente con un carácter plurianual. Será el grado propio de una empresa con un departamento de RSC, una fundación y una gestión de marca ampliamente desarrollado, que implementa estos procesos con objetivos a largo plazo.

La acción social adquiere en numerosas ocasiones carta de naturaleza propia en las empresas que la desarrollan. Se trata de una denominación para la gestión social de la RSC y según lo dicho, plantea una relación estable y duradera con la comunidad. Es una nomenclatura que estará muy ligada con cualquier administración óptima que quiera utilizar a la marca como garante y depositario de una confianza. Tanto la RSC como la FC pueden utilizar este término cuando apelen a determinadas acciones que realicen en favor de la comunidad.

## 2.3 PATROCINIO Y MECENAZGO

### 2.3.1 CONCEPTO Y CONTEXTUALIZACIÓN DE PATROCINIO Y MECENAZGO

Por otro lado, términos como patrocinio, mecenazgo y *sponsoring* son característicos de la RSC y especialmente de las FC. El mecenazgo y el patrocinio conllevan la realización de un evento de interés general para la comunidad. Con estas herramientas se busca la implicación con los hechos y se deja de utilizar meramente el discurso publicitario. Generalmente, la empresa busca la identificación con el tipo de acción a la que se asocia, ya que la actividad se impregna del carácter de la organización y recibe esas connotaciones que emanan de la acción llevada cabo (Porrás, 1995). Se genera, por tanto, una relación bidireccional, ya que la empresa demuestra su intención de integrarse y la comunidad se beneficia de dicha demostración.

Parés (1994) define ambos conceptos como la actividad organizada, realizada bajo programación o de manera ocasional, por la que una persona privada o jurídica realiza una aportación económica de manera contractual a favor de un tercero y con la intención de que se realice una iniciativa, ya sea de manera continuada o esporádica, o un acontecimiento de diferente naturaleza. Usualmente, se realiza con la finalidad de afirmar su imagen o prestigio, así como su responsabilidad social, mediante la difusión de esta actividad a través de los medios de comunicación. También existe la finalidad de la desgravación fiscal.

El propio autor sugiere que esta acción de patrocinio o mecenazgo se puede hacer a través de una fundación. Vemos, por tanto, la idoneidad de estos conceptos con los objetos de estudio de la presente investigación. Este concepto no tiene por qué estar desvinculado de la acción social, puesto que puede tratarse de un patrocinio entendido como acción social.

Uno de los principales motivos inspiradores de esta tesis es precisamente la labor las FC y la gestión del beneficio en términos de marca. Consideramos que las actividades vinculadas al patrocinio o al mecenazgo cumplirán un papel especial en el análisis. De hecho, es importante conocer si la gestión de estas fundaciones viene dominada por una estrategia de marca corporativa o si de lo contrario, se rige por programas de marca de producto, más encaminados a potenciar la imagen de la propia fundación y no tanto de la empresa que representan (ver *4.1.3 Aspectos generales de la marca corporativa y la marca de producto*).

En un principio, partimos de la base de que se trata de una institución con muchas posibilidades de ser un importante activo en la construcción del valor de marca corporativa. Sin embargo, es necesario saber qué se está haciendo actualmente en las empresas más representativas para poder elaborar una propuesta. La sinergia producida por un departamento de RSC y una FC en un contexto de marca corporativa altamente desarrollado podría fomentar un valor poco explotado en términos comunicativos.

No debemos olvidar que el patrocinio y el mecenazgo son acciones voluntarias y una herramienta para que la empresa devuelva a la sociedad una pequeña parte de sus beneficios (Solano, 2009). Ambas deben realizarse tras estudiar las actitudes de los

públicos específicos. Aspecto que conlleva el desarrollo de una profesionalización de la dimensión social que debería alcanzar consecuencias en términos de marca. Es por eso que un papel fundamental en el desarrollo de la dimensión social de la empresa tendría que recaer en la dirección de marca, que recibe la repercusión del patrocinio y mecenazgo que realiza el departamento de RSC y la FC.

En esta misma línea, Solano considera que patrocinio es la ayuda económica o de otro tipo, con fines publicitarios, que se da a una persona para que realice una actividad. Además, lo considera una técnica de comunicación estructurada (ver 4.4.2 *Formas de comunicación*) mediante la cual un patrocinador ofrece a una organización unos recursos con la finalidad de obtener beneficio directo al asociar su nombre a la actividad patrocinada. Para este mismo autor, mecenazgo es la protección que se le da a las artes y a la cultura. Responde a una vocación de la empresa por devolver a la sociedad parte de sus beneficios.

Con relación a nuestro trabajo de investigación, queremos destacar que en muchas empresas el patrocinio y el mecenazgo se realizan mediante la propia FC (Olcese *et al.*, 2008) o a través de la dirección de RSC. Nuestra labor consiste en saber cómo se gestiona esa simultaneidad e intentar concretar un modelo de trabajo que potencia al máximo la generación de beneficio en términos de marca y reputación. Podría darse el caso de que el departamento de RSC patrocine un determinado tipo de actividades y la fundación otro muy diferente. Por ello, además de la labor social que el empresario realiza, también se tiene la obligación de rentabilizar la inversión, sobre la base de marca y motivación de consumidores potenciales (Andrés, 1993).

### 2.3.2 DIFERENCIAS ENTRE PATROCINIO Y MECENAZGO

Westphalen (1993) considera que el mecenazgo no debe dar beneficio comercial directo mientras que el patrocinio sí que genera beneficios. El patrocinador busca una contrapartida por la inversión realizada. Esta no será la única diferencia entre uno y otro. Para Olcese *et al.* (2008) existen una serie de particularidades propias entre el patrocinio y el mecenazgo en función de la motivación, las causas y la normativa.



En cualquiera de los casos, estarán unidos a la RSC o las FC:

- a. Diferencias por motivación: el mecenazgo tiene un sentido más desinteresado. Sin embargo, el patrocinio plantea un fin de carácter más publicitario. En cierta medida se invierte en una causa para conseguir publicidad en la empresa. Por lo tanto, aunque el mecenazgo termina por encontrar un beneficio indirecto de este tipo, no busca un retorno directamente. El autor sugiere que en el origen, el sentido es más altruista. Cabe preguntarse si este tipo de diferencias están sujetas también a la RSC-FC.
- b. Diferenciación por causas: Mientras que el mecenazgo se apoya en causas más orientadas a la cultura (artistas, obras, escritores, arquitectos, poetas y organizaciones afines...), el patrocinio cubre un amplio espectro en el que el criterio deportivo es el más conocido. No obstante, se destaca el educativo, solidario, medioambiental...
- c. Diferenciación normativa: desde el punto de vista legislativo, el patrocinio se considera una forma más de publicidad (Ley 34/1988 Ley General de Publicidad<sup>1</sup>). El importe económico que se destina al patrocinio es gasto deducible en la cuenta de resultados. Por el contrario, en el mecenazgo los retornos se generan en la imagen corporativa y la reputación de marca.

Asimismo, Amado Juan de Andrés (1993) remarca la idea de que las actividades relacionadas con los planteamientos culturales son propias de los mecenas, mientras que las de patrocinio suelen enfocarse a actividades deportivas o más masificadas y añade las siguientes diferencias que unimos a las tres anteriormente mencionadas:

---

<sup>1</sup> Cap.2, Sec.4ª, Art.22: El contrato de patrocinio publicitario es aquél por el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otra índole, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador.

El contrato de patrocinio publicitario se regirá por las normas del contrato de difusión publicitaria en cuanto le sean aplicables. (España, 1988)

- d. Al contrario de lo que ocurre con el patrocinio, el mecenazgo tiene una ausencia de agresividad comercial. El número de mensajes o impactos que se necesitan para llegar al público objetivo suele ser inferior en las campañas de mecenazgo. La razón, según el autor, se debe al mayor nivel cultural que mantiene el público impactado por las acciones de mecenazgo.
- e. El plazo fijado y la medición: suele ser de menor duración en el patrocinio que en el mecenazgo. Asimismo, es más fácil medir en el mecenazgo por los medios utilizados y las menores audiencias a la que se dirigen.
- f. Grado de competencia: las acciones de patrocinio cuentan con una menor competencia que las de mecenazgo por su planteamiento y los medios a través de los cuales lanzan sus mensajes.

Consideramos que ambos términos son propios de esta investigación y de nuestro objeto de estudio. Se considera que tanto el patrocinio como el mecenazgo son instrumentos de creación de marca y que las organizaciones públicas y privadas obtienen importantes beneficios en términos de reputación. Asimismo, son instrumentos de Responsabilidad Corporativa, puesto que se presentan como acciones voluntarias asumidas como obligaciones a través de la sociedad (Solano, 2009) y actividades propias realizadas por las fundaciones.

Para terminar de enunciar algunas de las particularidades propias de cada uno de los términos ligados a la RSC y la FC, podemos subrayar que el patrocinio es más comercial, mientras que el mecenazgo busca preservar, conservar o fomentar el arte, la cultura y el patrimonio cultural. Por otro lado, el patrocinio es un instrumento publicitario en el que cada parte logra una serie de objetivos; el mecenazgo promociona valores y adquisición de conocimientos.

En todos estos casos observamos una serie de posibilidades a la hora de llevar a cabo estas actividades. Por la importante relación que tienen con la RSC-fundación corporativa, conviene hablar de unos determinados tipos de patrocinio y mecenazgo.

### 2.3.3 TIPOLOGÍA DE PATROCINIO Y MECENAZGO

Olcese *et al.* (2008) clasifican las acciones de patrocinio y mecenazgo de acuerdo:

- Cultural y educativo: engloba las artes escénicas en su conjunto y las artes plásticas. Suele catalogarse en el grupo de mecenazgo. Incluye apoyo al sistema educativo, fomentando especialidades o la formación universitaria.
- Investigación: busca el fomento de la I+D+i
- Medio ambiente: lucha por la mejora de la conservación y de la biodiversidad. Se desarrolla mediante proyectos determinados o a través de la educación.
- Solidario: se ayuda a colectivos en riesgo de exclusión social.

Todas estas líneas de desarrollo son propias de la labor que realizan los departamentos de RSC y las FC. En muchas ocasiones, será a través del patrocinio y el mecenazgo como mejor se sintetizan los programas de dimensión social de la empresa. Como se puede observar, se trata de estrategias muy atractivas tanto para los públicos como para la empresa. La gran cuestión es conocer cómo se considera que repercute todo ello en la marca y cómo se gestiona la labor de los diversos departamentos e instituciones.

Sin embargo, no sólo la acción social, el patrocinio y el mecenazgo están a disposición de la RSC y las FC. También existen otras posibilidades como son el marketing social corporativo y el voluntariado corporativo.

## 2.4 MARKETING SOCIAL CORPORATIVO

### 2.4.1 CONTEXTO Y DEFINICIÓN

Durante el inicio de la década de los setenta empieza a considerarse que las herramientas del marketing general podrían aplicarse en la sensibilización de las personas ante ciertas causas que afecten a colectivos marginales. Se buscaba la mejora de la calidad de vida de la sociedad en su conjunto y, por ende, de determinados grupos sociales (Moliner, 1998).

En este contexto, desde la comunidad científica se investiga sobre esta situación. Aparece así una de las primeras definiciones de marketing social, obviamente precursora del futuro marketing social corporativo. Kotler y Zaltman (1971:12) definen Marketing Social como

*“el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de productos, precio, comunicación, distribución e investigación en marketing”.*

En el desarrollo del marketing social contribuyó la necesidad, por parte de las empresas no lucrativas, de diferenciarse del resto de organizaciones similares. Bajo un adverso contexto económico (ya visto en el punto 1.2 *Empresa y Tercer sector*), estas empresas debían llegar a un segmento de mercado consolidando una imagen de eficacia y de transparencia que lograra transmitir credibilidad y confianza a sus clientes: los donantes (Barranco, 2005)

Es por esto que se puede considerar al marketing social como una actitud, una forma de actuación en un entorno concreto que enfoca la estrategia de la entidad con una mentalidad de servicio al cliente (Kotler y Zaltman, 1971). Para relacionar este término con la empresa, y por tanto con la FC y especialmente con la RSC; subrayamos cómo, posteriormente, Andreasen (1996) considerará que el marketing social no puede ser entendido como una extensión fuera de la actividad de marketing de la empresa, ya que también esta puede ser agente del marketing social.

Es por esto que las empresas, por el papel protagonista que desempeñan en ese momento, década de los 70, también se plantean la aplicación del marketing social en su propia estrategia de negocio. Por ello, se produce una derivación del marketing social en el sentido genérico a uno concreto en el seno de la empresa. De esta manera, aparece el concepto de marketing social corporativo.

El marketing social corporativo o marketing con causa unifica una acción de marketing y una causa social. Concretando un poco más, se puede decir que une una causa social con un acto de compra (Villagra, 2009), razón por la cual está más relacionado con la

RSC que con la FC, que tiene una personalidad propia. Comprende iniciativas que realiza una empresa con el objetivo de asociar sus productos a acciones sociales y culturales o a entidades del Tercer Sector cuya misión sea el desarrollo solidario de la sociedad. Todo ello de forma permanente, voluntaria y no lucrativa para conseguir que se considere como un elemento más de la estrategia empresarial (Barranco, 2005). Como vemos, está íntimamente relacionado con el concepto de RSC y en menor medida con la FC (ésta no cuenta con productos que vender, como sí que tiene la empresa).

En su estudio sobre la delimitación de este concepto, Ramos y Periañez (2003) consideran que el marketing social corporativo es una estrategia guiada por el compromiso de una empresa con ciertas causas sociales, que es percibido entre sus consumidores y tiene por objetivo la implicación y la creación de factores diferenciales (valores) que mejoren su imagen y posición en el mercado.

Vemos en el marketing social corporativo un impacto directo en el producto o servicio que la empresa ofrece. Esto supone una diferencia sustancial con todas las herramientas anteriormente mencionadas, que centraban su repercusión en el propio interés de la marca global o corporativa. Hemos considerado necesario enunciar esta herramienta relacionada con nuestro objeto de estudio para ofrecer una visión holística del fenómeno.

No obstante, nuestra investigación se centra en acciones que se desarrollen en favor de una estrategia de marca corporativa, que representa a toda la organización y no únicamente a sus productos y servicios (ver 4.1.3 *Estrategias de branding*). Como veremos en el *Bloque II*, tanto la RSC como las actividades propias de la FC pueden tener un efecto directo en la marca institucional. Por otro lado, este concepto de marketing social corporativo tiene una visión más centrada en el producto. No parecería apropiado, según todo lo anterior, convertir a la RSC y a la FC en una extensión de la promoción de un producto.

Otro de los aspectos que cobra fuerza en la gestión social de la RSC es el voluntariado corporativo. Se trata de una forma de reforzar la implicación tanto de los públicos internos como de los externos y que permite a la empresa exportar a uno de sus mayores activos: sus empleados (ver 4.3.1.2 *Cultura de marca corporativa*).

## 2.5 VOLUNTARIADO CORPORATIVO

### 2.5.1 CONCEPTO

La Ley estatal 6/1996 de Voluntariado (España, 1996) define este concepto como

*“...el conjunto de actividades de interés general, desarrolladas por personas físicas, siempre que las mismas no se realicen en virtud de una relación laboral, funcionarial, mercantil o cualquier otra retribuida”*

y subraya una serie de requisitos: que sea altruista, que se ejerza libremente y sin contraprestación económica y, por último, que se lleve a cabo a través de organizaciones públicas o privadas con arreglo a programas concretos.

No debemos soslayar el hecho de que cuando hablamos de voluntario corporativo, sí aparece una relación laboral entre este y la empresa. No obstante, la relación no surge como expectativa del desarrollo del voluntariado sino que su remuneración parte de su contrato como empleado (Lemonche, 2011). Por lo que no se vulnera ninguno de los requisitos expresados.

El Voluntariado Corporativo se postula como parte de la RSC de la empresas (Observatorio de Voluntariado Corporativo, 2010) y generalmente se gestiona desde departamentos afines a la RSC o bajo supervisión de RRHH (Deloitte, 2010).

En síntesis, incorporamos la definición sobre voluntariado corporativo de Lemonche (2011). Según la cual, se trata de una estrategia de las instituciones públicas o privadas que contribuye directamente en la comunidad y es parte de su intención de ser socialmente responsable.

En estos programas, el trabajador de la compañía es protagonista de cada uno de los proyectos que se realizan y consigue plasmar una materialización del compromiso de la organización con la comunidad.

Entre los principales destinatarios del voluntariado corporativo se encuentran la infancia y la juventud, los discapacitados y la inmigración. Asimismo, las principales áreas de actuación son: salud (promueve hábitos de vida saludables entre los habitantes de una determinada comunidad o prestación profesional especializada en medicina), educación (ayuda para la formación de jóvenes o profesionales con menos recursos a través de trabajadores especializados en plantilla), desarrollo económico (normalmente dirigido por ONG, suele estar ligado a proyectos de cooperación al desarrollo) y asuntos medioambientales.

Consideramos conveniente citar, por su repercusión, la emergencia humanitaria de carácter puntual y la asistencia social, que engloba actividades tales como distribución de alimentos o asistencia no especializada a diversos colectivos.

Existen otro tipo de proyectos muy interesantes pero menos generalizados que sirven de apoyo a determinadas comunidades. Son ejemplos: el respeto por el patrimonio cultural o la asistencia social ‘profesional’.

Relacionado con la asistencia social profesional, existen las denominadas acciones pro bono, donde la persona voluntaria presta su conocimiento en una determinada materia a fines sociales sin coste alguno (Lemonche, 2011). Enmarcadas en este tipo de iniciativas surgen empresas con una actividad muy específica, por ejemplo en asesoría legal, que dedican tiempo de la jornada laboral de sus empleados a aconsejar a personas sin recursos sobre una cuestión. Todo ello, de manera altruista.

Como podemos observar, catalogar los tipos de voluntariado corporativo supone un ejercicio amplio y complejo. En cualquier caso, los primeros pasos de una compañía que quiera iniciar un programa de voluntariado corporativo deberían basarse en determinar el lugar de desarrollo de la actividad y el área de actuación.

La conclusión principal que se puede extraer de las características del voluntariado corporativo es que crea personalidad de marca. Es un factor influyente en la constitución de los indicadores que forman la identidad y cultura de la empresa

En el caso de la RSC-FC cobra interés la sinergia que, orientada al trabajador, se puede desarrollar. Si bien es la RSC la que se puede encargar de gestionar programas de voluntariado, no sería de extrañar que los empleados fueran voluntarios de la FC, ya que un tipo de voluntariado que se puede destacar es la colaboración con entidades del Tercer Sector y, como ya se ha citado, la fundación es parte de este espectro entre lo privado y lo público. De esta manera, sería posible que, dentro del programa de voluntariado de una empresa, la ayuda desinteresada del empleado recaiga sobre la parte organizacional más enfocada a la dimensión social. Es decir, FC.

Las iniciativas y actividades sociales y relacionadas con la RSC y la FC muestran las numerosas posibilidades que se ofrecen al profesional e investigador de la materia. La creatividad y las necesidades de un mundo cambiante pueden dar origen a nuevos conceptos dependientes de estos términos. Hay que tener en cuenta que si, como evalúa esta tesis, la marca corporativa puede recibir cierta repercusión de la relación empresa-comunidad, no es de extrañar que la creación de nuevas relaciones se vaya produciendo. De ahí que los conceptos afines a los términos objeto de estudio sean numerosos y presumiblemente sigan proliferando.

Sin embargo, una vez definidos los más extendidos y con mayor relación, lo conveniente es configurar una imagen completa de lo que supone la RSC y la FC. Es el paso previo a la profundización en este conocimiento desde las Ciencias de la Información y de la Comunicación y, por tanto, anterior al establecimiento de la relación de estos conceptos con la marca corporativa y su gestión.





# CAPÍTULO 3

## RESPONSABILIDAD SOCIAL Y FUNDACIÓN CORPORATIVA

### 3.1 INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Por el momento, hemos realizado una aproximación multidimensional a los conceptos de RSC y fundación corporativa (FC) a través de tres aspectos básicos:

- a. Por un lado, hemos descrito el concepto de ética empresarial y se ha facilitado un acercamiento a la literatura relacionada con este término. Se han establecido las bases para comprender cómo la RSC y la fundación corporativa se sustentan en empresas que previamente han pretendido acometer un compromiso ético. Del mismo modo, hemos diferenciado entre ética y RSC-FC.
- b. Asimismo, hemos contextualizado el ámbito de actuación, entre lo privado y lo Público, en el que se desenvuelven las empresas con políticas de RSC-FC: el Tercer Sector. No obstante, también ha sido necesario detallar cómo surge el concepto RSC tras un proceso de décadas en el que se iba estudiando la manera de articular la dimensión social de la empresa. Queda pendiente la evolución del término desde su aparición hasta su actual significado. Un aspecto que trataremos en este capítulo.
- c. Por último, se han especificado las diversas posibilidades que existen en la actuación de la FC y la RSC. Hemos observado la cantidad de herramientas que están a disposición de las dos principales estrategias de la relación empresa-sociedad.

Tras haber evaluado el objeto de estudio desde múltiples dimensiones, consideramos necesario definir el concepto de RSC y de FC para así dotar a los términos de un sentido propio que nos permita acercarnos al punto de vista formal de esta tesis, que no es otro que la relación de estos conceptos con la gestión de marca.

Tras presentar los dos conceptos abordaremos las características de la gestión de marca corporativa y podremos plantear una investigación aplicada que dé lugar a la obtención de nuestros objetivos. Este capítulo trata de definir pormenorizadamente cada uno de los términos centrales.

### 3.1.1 EVOLUCIÓN Y CONCEPTO DE LA RSC

El primer capítulo de esta tesis, *Aproximación al objeto de estudio: sobre la ética y la dimensión social en la empresa*, se cerraba con el surgimiento de la RSC. Efectivamente, planteábamos la propuesta de Carroll (1999) con su matización sobre los componentes de la empresa responsable: económico, legal, ético y filantrópico. Simultáneamente, hablábamos de cómo la literatura indagaba sobre los términos idóneos para designar esta serie de políticas incipientes que se iban sucediendo. Un aspecto que hemos analizado a través del capítulo dedicado a los conceptos afines y válidos para el desempeño de la RSC y la FC (ver capítulo 2: *Iniciativas y actividades sociales de la RSC y la fundación corporativa*).

Actualmente, en un mundo globalizado, las compañías mantienen cierta inquietud por la falta de mecanismos que permiten la diferenciación frente a las empresas competidoras. Este es un aspecto fundamental para entender la necesidad de una estrategia, de un modelo de gestión apropiado, que refuerce la marca, su repercusión en la reputación organizacional y que permita potenciar el establecimiento de iniciativas como la RSC o las FC, mecanismos que dan respuesta a las demandas de una sociedad en continuo movimiento.

Por ello, podemos decir que la RSC nace como una respuesta a necesidades institucionales, empresariales y, por supuesto, sociales. Ya que estas consiguieron que las antiguas posiciones que fijaban los objetivos de la empresa únicamente en la obtención de beneficios empezaran a superarse en favor de otras más comprometidas con el entorno. Cabe recordar que todavía en 1962 se postulaban tesis que abogaban por que cualquier responsabilidad social de la empresa que no sea la máxima obtención de beneficios significaba el derrumbe de la sociedad (Friedman, 1996: 173).

Una postura, la de Friedman, que focalizaba las acciones de la empresa en los accionistas y que será rebatida por otra visión, señalada por Freeman, que se orienta a los grupos de interés o *stakeholders* propios de la empresa (Clarkson, 1995). Un nuevo punto de vista que será un núcleo esencial de lo que actualmente conocemos por RSC.

A pesar de que los postulados de Friedman sostenían que la empresa no debía adentrarse en lo social, sino dejar al Estado (o a las empresas del Tercer Sector) como único responsable de ello y preocuparse de los accionistas (Martín, 2008), ha quedado demostrado que el viejo modelo tradicional con una gestión empresarial centrada en la máxima obtención de beneficios para el inversor y una estrategia a corto plazo se ha tornado perjudicial no sólo para la sociedad, sino también para aquel accionista con poco poder de negociación en la empresa y aspiraciones a largo plazo (de la Cuesta, 2004).

Esta disyuntiva provoca una nueva etapa en la que la creación de valor como organización no sólo toma en cuenta a los accionistas, sino también a empleados, consumidores, distribuidores, gobierno y comunidad donde se desenvuelve el rango de actividad de la compañía (Sigh *et al.*, 2008). Este apunte delimitador de la importancia de la comunidad es revelador para nuestro estudio, ya que, posteriormente, todo este postulado se integrará en la dirección estratégica y en el desempeño de la RSC a través de la Teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), que aboga por una empresa que atienda no sólo a los accionistas sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad de la compañía. Aspectos, estos, tratados en el desarrollo de las iniciativas propias de la RSC y la FC.

En la defensa de su Teoría de los *stakeholders*, el propio Freeman (2011: 462) sostiene que

*“si los stakeholders quedan bien definidos y los asuntos que les afectan quedan asimismo integrados en los procesos de negocio, no hay necesidad de desarrollar un proceso de responsabilidad social corporativa (...). Las cuestiones [de carácter social] se derivan del comportamiento y las interacciones de los grupos de interés, por lo que el concepto de stakeholders constituye una unidad de análisis más útil e importante”.*

No obstante, parece necesario un órgano de especialización, un responsable, que canalice esa preocupación por los distintos públicos y, según nuestro punto de vista, que sepa optimizar la retroalimentación de los destinatarios en términos de marca corporativa y reputación.

Apelamos a la marca debido a que el conocimiento de las repercusiones de las estrategias llevadas a cabo a través de la RSC y de las FC debería ser primordial para la empresa. Si el logro de beneficios económicos tradicionalmente ha sido un síntoma necesario de fidelización de las empresas, parece oportuno conocer si la puesta en práctica de la RSC junto con FC es una potente herramienta generadora de reputación y de gestión óptima de marca en los objetivos de los departamentos encargados de estas vicisitudes.

Por el momento, podemos decir que la RSC basa su estrategia organizativa en la conocida *Triple Bottom Line* o Triple Cuenta de Resultados, concepto acuñado por John Elkington (1997). Este hace referencia a un enfoque multidimensional del balance de la empresa, donde se tiene en consideración no sólo el interés del accionista sino también el resultado ecológico y el resultado social. El primero, entendido como minimización del impacto en el medioambiente; y el segundo, en términos de contribución social en cuanto a la calidad de vida del entorno donde se opera y a la mejora del contexto laboral interno.

De alguna manera, parece que desde la empresa se quiere reflexionar sobre lo que se realiza de manera multidimensional y la posición de la RSC. Sin embargo, no se trata sólo de hacer un balance, sino de obtener un conocimiento sobre el rendimiento de estas acciones y poder enfocar y gestionar de una determinada manera un proyecto de RSC o FC destinado a fortalecer la marca. El beneficio obtenido por los públicos destinatarios tiene una fuerza (o no tiene) que sería necesaria comprender objetivamente.

En este sentido, Ramón Murellat (2010), ex presidente de la Comisión RSE Internacional Bar Association, aclara que ya no es sólo el líder de la empresa el que tiene la iniciativa y actúa mediante obras de filantropía, sino que la RSC es un compromiso de carácter colectivo de todos los que la integran.

Ante esto, se alega que algunas compañías pueden poner en práctica la RSC como estrategia para obtener el apoyo de la sociedad al tener una presencia global (por el número de *stakeholders* con los que se relaciona) que ayuda a alcanzar una ventaja competitiva mediante sus contribuciones sociales, que actuarían como una forma de publicidad (Fry *et al.*, 1982: 105).

Consideramos que el beneficio obtenido en el terreno medioambiental, laboral y social es una realidad que va más allá de la mera crítica. Las sinceras estrategias de RSC y la labor de las FC son consistentes en el tiempo y superan la crítica que se ampara en un supuesto objetivo meramente publicitario. Asimismo, nunca podríamos estar de acuerdo con esta afirmación si lo que se pretende es usar el término publicidad para denigrar una estrategia destinada al beneficio de la sociedad con repercusiones positivas para la marca. En primer lugar, supone un reduccionismo de lo que las empresas, en su mayoría, realmente hacen. En segundo lugar, se atisba cierto tono negativo al propio concepto de publicidad, cuya misión es informar y persuadir.

Para entender esta línea crítica con las empresas hay que remontarse a los años 80, cuando las grandes organizaciones sufrieron algún tipo de rechazo por parte de la sociedad. En los últimos años del siglo pasado esta tendencia fue cambiando tanto en el ámbito del pensamiento como en el de la información (Camisión, 2005). Las empresas se dieron cuenta de sus errores y empezaron a incorporar los criterios de responsabilidad social y medioambiental por diferentes razones: el cumplimiento de las leyes, la presión de la sociedad y los mercados de productos, las preferencias de los consumidores y las nuevas estrategias competitivas empresariales, basadas en la creación de activos y valor para los accionistas (Cuervo, 2007).

Estos motivos, unidos al ya comentado desplazamiento de la supremacía del accionista frente a otros grupos afectados por la empresa, propiciaron el nacimiento y consolidación del concepto que hoy entendemos como Responsabilidad Social Corporativa. Posiblemente, el contexto económico actual, junto con los diferentes escándalos que azotan el panorama informativo nacional, pueda infravalorar los avances que se han detectado en la implantación de la ética en la empresa y la determinación por llevar a cabo políticas de RSC.

No obstante, como investigadores, debemos observar el fenómeno en su conjunto y lo cierto es que parece que existe un interés generalizado por potenciar este compromiso de la empresa con criterios éticamente necesarios.

Las motivaciones empresariales para el desempeño de la RSC han sido observadas desde cuatro diferentes perspectivas: a) como una contribución a la sociedad mediante el desempeño de actitudes éticamente correctas, b) como una integración de las expectativas sociales en la empresa, c) como una forma responsable de gestionar el poder de la empresa en la sociedad o d) como la consecución de objetivos que conducen al beneficio a largo plazo (Garriga y Melé, 2004).

Pese a que estas perspectivas no se articulan como departamentos estancos, nuestra aproximación a la RSC-FC desde la visión de marca corporativa presenta cierta vinculación con la motivación que alude al establecimiento de objetivos que generan un beneficio para la empresa en el largo plazo. Consideramos que, efectivamente, este tipo de fundamentación se basa en una dimensión win-win (gana-gana) en la que tanto la organización como la sociedad pueden obtener beneficio (Garriga y Melé, 2004: 55).

La RSC ha progresado hasta constituirse como una política empresarial preponderante en las estrategias de generación de valor. Sin embargo, parece necesario plantear una definición concreta, aunque no cerrada, del término. Para ello nos basamos en las características propias que hemos definido en su evolución y las otorgadas por los organismos internacionales que han aceptado el término y que pasaremos a describir en el próximo epígrafe (ver 3.1.2 *Reconocimiento institucional de la RSC*).

Así, consideramos RSC como la integración, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Esto es, la introducción de criterios de responsabilidad en la gestión que afecten a toda la organización y a toda la cadena de valor. Además, el respeto del medio ambiente en la actividad de la empresa, que preocupa a sus grupos de interés, y a los derechos de los trabajadores en cuanto a conceptos como la libre negociación colectiva, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la no discriminación por razón de edad, origen racial, religión, discapacidad, etc. y a la conciliación personal o familiar con la vida laboral.

En el ámbito externo se refiere al respeto riguroso a los derechos de los clientes y consumidores que compran sus productos y servicios, así como a los proveedores y la sociedad en general.

Queda así delimitado el término, sin olvidar que en su significado se observa la constante evolución y sus futuras posibilidades. Es por ello que en los últimos años han aparecido denominaciones relacionadas con la Responsabilidad Social que quieran ampliar o matizar algunos aspectos. Por su naturaleza más global, mantenemos la denominación RSC.

No obstante, conviene mencionar estos nuevos términos, que intentan completar algunos detalles de los nombrados hasta ahora. Se trata de la idea de Ciudadano Corporativo, Valor compartido y Sostenibilidad.

1. Ciudadano corporativo cobra importancia a raíz de la nueva imagen social de la empresa, en la que la fascinación por determinadas compañías llega a otorgar un estatuto de ciudadanía empresarial o *corporate citizenship* (Perdiguero, 2003). Podemos situar el origen del término en 1957, cuando Johnson (1958: 287), siendo presidente del *Institute of Life Insurance* (Nueva York) aseguraba que el líder empresarial tiene que velar porque la empresa sea “un ciudadano de la comunidad”.

Algunos autores (Olcese *et al.*, 2008) sugieren que este término implica que la empresa debe ser más que un agente económico y llegar al grado de agente social. Un ente que se relaciona y es partícipe de sus actuaciones y su comunidad. Es decir, la idea de ser un buen ciudadano. Perdiguero (2003) describe cómo este tipo de empresas son concebidas como sujetos con una firme convicción respecto a la idea de creación de riqueza, que es entendida como una actitud responsable y solidaria sobre el empleo y la necesidad interna de ofrecer calidad y utilidad social a través de sus productos y servicios.

Estas compañías no sólo perseguirían el beneficio económico sino que buscarían el servicio a la comunidad. La empresa acepta las exigencias de participación, el desarrollo sostenible y adquiere compromisos con el conjunto de agentes sociales, culturales e institucionales. Es decir, adquiere la función de “ciudadano”.



2. Unido a esta demanda, aparece el concepto de Valor compartido o *Shared Value*. Porter y Kramer (2011:66) consideran que es un término que identifica y expande las conexiones entre el progreso socioeconómico de una comunidad y el desarrollo de la empresa. Convienen en que una visión que comprenda una creación de Valor Compartido entiende que las necesidades sociales, no únicamente en el sentido económico, son las que deben definir el mercado, su evolución y puesta en práctica. Supuestamente, la asunción de este concepto conllevaría una expansión en los mercados y un aumento de la productividad global. Como ejemplo, los autores ponen el comercio justo. La idea se centra más en el clásico “enseñar a pescar” y no tanto en la ayuda directa que puede proveer la RSC.

Valor Compartido no es RSC sino una nueva manera de buscar el éxito económico en empresa y sociedad. De esta forma, existe cierto distanciamiento entre las primeras tesis sobre RSC de Porter y Kramer (2006) y las de esta nueva propuesta.

3. Sostenibilidad: de creciente actualidad, es un sustantivo surgido como consecuencia del impacto del ser humano en el mundo. Con este concepto se hace referencia a una idea de progreso, mediante el equilibrio entre los planos económico, social y medioambiental, que garantice la mejora de la sociedad y su perdurabilidad. Se puede concretar como un “nuevo paradigma económico respetuoso con los valores sociales y medioambientales que se fundamenta en el mejor desarrollo de la sociedad actual y futura” (Benavides *et al.*, 2012: 96-97). La RSC mantiene una estrecha relación con esta realidad, ya que la gestión responsable por parte de las empresas adopta las medidas propias de este concepto.

Aunque estos nuevos conceptos quieran ampliar, matizar o completar la noción de RSC, lo cierto es que el término ha sido acogido por la mayor parte de instituciones internacionales de referencia, lo que da argumentación de autoridad a esta tesis para mantener esta denominación.

### 3.1.2 RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA RSC

Argumentar la importancia que ha adquirido la RSC en el contexto empresarial actual requiere mostrar la repercusión y reconocimiento que este término ha logrado en la mayoría de instituciones internacionales. Presentamos estas organizaciones como argumentación de autoridad para dar carta de legitimidad y de consideración a las estrategias emprendidas por numerosas compañías, así como a la validez de la definición del concepto que se ha dado previamente. Este punto se va a centrar en ahondar en el significado de la RSC para, posteriormente, relacionarlo con el tema principal de esta tesis que es la gestión de la labor de RSC-FC en el seno de la dirección de marca corporativa de las empresas.

Por su repercusión y validez internacional es necesario empezar con el Pacto Mundial o *Global Compact*, de Naciones Unidas. Surgió en el año 2000 bajo el entonces Secretario General, Kofi Annan. La adhesión a dicha iniciativa supone uno de los indicadores más significativos de la intención creciente de poner en práctica la buena marcha de los principios de sostenibilidad y ética corporativa. Está compuesto por diez principios que en buena medida representan los valores de RSC. Entre estas directrices, aparecen compromisos como apoyar y respetar los Derechos humanos por parte de las empresas, el apoyo de éstas a la libertad de asociación y negociación colectiva, la eliminación de las prácticas discriminatorias en el empleo, la puesta en práctica de iniciativas que promuevan la responsabilidad medioambiental y otras tantas de esta índole. Entre sus características destaca la propensión a la creación de redes de trabajo nacionales mediante el fomento de la organización de grupos de debate sobre preocupaciones económicas, sociales y ambientales. Actualmente existen más de 6000 participantes de más de 130 países (ONU, 2010).

A su vez, acotamos más la definición a tenor del Libro Verde de la Unión Europea, publicado en julio de 2001 (Comisión Europea, 2001):

*“la mayoría de las definiciones de la responsabilidad social de las empresas entienden este concepto como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*

La Comisión Europea, bajo el paraguas de esos principios del *Global Compact*, esclarece aún más el término al entender que un empresario responsable es aquel que trata a sus clientes, socios y proveedores con equidad y rectitud; se preocupa por la salud, la seguridad y el bienestar general de los trabajadores y los consumidores; motiva a su personal con la oferta de oportunidades de formación y desarrollo personal; se comporta como buen ciudadano en la comunidad local y respeta los recursos naturales y el medio ambiente.

La Comisión Europea (2002), un año más tarde, puntualizaría y ampliaría determinados aspectos de la RSC tratados en el Libro Verde. Los detalles destacables de esta comunicación de 2002 delimitan más los conceptos y apuntan a la progresiva concienciación por parte de los empresarios de que el éxito comercial y los beneficios de los accionistas de manera duradera no se consiguen mediante la maximización de beneficios cortoplacistas, sino con un comportamiento responsable orientado por el mercado. De tal manera que llama a la necesidad de que las empresas se conciencien de que la competitividad puede ir aparejada con la protección de medio ambiente y el fomento de la RSC.

Entre los desafíos que destacaba este documento están los de mitigar la falta de información en la relación que existe entre RSC y resultados económicos, la ausencia de consenso para una definición adecuada del término, la escasa educación sobre RSC (en particular en las escuelas de negocios) y la falta de transparencia debido a la escasez de instrumentos para diseñar, administrar y divulgar políticas derivadas de estas prácticas. La Comisión, en este comunicado, propone centrar su estrategia en acciones como la promulgación del impacto positivo que tiene la RSC en las empresas y la sociedad, el fomento del intercambio de experiencias y las buenas prácticas, la facilitación de la convergencia y la transparencia, la creación de un foro multilateral y, por último, la integración social en las políticas comunitarias. En la medida de nuestras posibilidades, esta tesis pretende difundir el impacto positivo de la RSC en la empresa a través del conocimiento que otorgue el análisis de la relación RSC-fundación corporativa y el papel de la marca ante esta situación.

La última matización realizada por la Comisión Europea (2011:7) redefine el propio concepto de Responsabilidad Social Empresarial:

*“para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica”*

Los objetivos que se buscan son los de “maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio” y los de “identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas”.

También la Organización Internacional del Trabajo (OIT) elaboró una Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social. En su primer apartado hace referencia al importante papel que las multinacionales tienen en las economías de la mayor parte de países y lo que supone la utilización eficaz del capital, la tecnología y el trabajo en aras del bienestar económico y social, la mejora del nivel de vida, la creación de oportunidades de empleo y la promoción de los derechos humanos básicos (OIT, 2010).

En España, el interés de las instituciones por la RSC ha ido en aumento en los últimos años. Según el Foro de Expertos sobre Responsabilidad Social Empresarial, constituido en 2005 (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2010), se entiende que la RSC tiene como objetivo la sostenibilidad. Para lograrlo, se establecerán los métodos necesarios para identificar fielmente a los diferentes grupos de interés, *stakeholders*, y sus necesidades; se introducirán criterios de responsabilidad en la gestión que afecten a toda la organización y a toda la cadena de valor. Asimismo, ya que estas políticas generan unos resultados, deberán ser medidos a través de indicadores, corroborados externamente y comunicados de forma transparente.

El Foro de Expertos establece que lo socialmente responsable de una empresa responderá a su funcionamiento y a la consecución de los intereses de los trabajadores, clientes, proveedores, accionistas y al impacto económico y social en la sociedad en general.

De esta manera, se connota que el ámbito de la RSC será, pues, interno y externo:

1. Internamente, en lo referido al medio ambiente en la actividad de la empresa (preocupación de los *stakeholders* internos) y a los derechos de los trabajadores: la libre negociación colectiva, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la no discriminación por razón de edad, origen racial, religión, discapacidad, etc. y a la conciliación familiar y laboral.
2. En el ámbito externo se refiere al respeto riguroso por los derechos de los clientes y consumidores que compren sus productos y servicios, así como a los proveedores. También atañe al respeto de los Derechos humanos y a la no connivencia con la corrupción y otros delitos. Hay que destacar que en esta vertiente externa se hace especial alusión a la acción cultural, medioambiental o social de las empresas, entendida como asignación de recursos empresariales hacia personas desfavorecidas en las comunidades donde operan.

Respecto a este último punto, debemos subrayar que como parte de la razón de ser de cualquier empresa, la asignación de recursos a una determinada actividad debe conllevar un retorno. En el caso de la preocupación por la comunidad, este retorno nunca debería ser monetario puesto que se perdería la verdadera visión de los motivos por lo que una empresa comienza un programa de compromiso social. Sin embargo, consideramos relevante investigar sobre los actuales modelos de retorno (si los hay) que repercuten beneficiosamente en la marca corporativa.

De lo contrario, las políticas de RSC o la labor de las FC estarían al albur de la situación específica de cada momento y podrían sufrir los vaivenes de la dirección empresarial y su contexto. Un beneficio reputacional es esencial para otorgar estabilidad a los programas de RSC y los establecidos por FC. Por tanto, para saber si existe, es necesario medirlo.

Continuando con la progresiva participación de las instituciones públicas en España, en enero de 2009 se constituyó formalmente el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), órgano consultivo y asesor del Gobierno en esta materia. Sus objetivos son los de impulsar y fomentar las políticas de RSC, proponiendo al Gobierno medidas que vayan en la dirección de estos objetivos.

Además, cabe mencionar la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, en donde se apoya la promoción de la RSC (VI, Art.39) (España, 2011).

Según esta ley, con el objetivo de favorecer los procesos de implantación de políticas de RSC en el tejido empresarial, se facilitará desde la administración un “conjunto de características e indicadores para la autoevaluación” en este terreno “así como para la evaluación de modelos”.

Esta ley hace especial hincapié en gestión, buen gobierno corporativo, respeto a los Derechos humanos, las buenas relaciones laborales y todo lo que se desarrolla en torno a las relaciones con lo local y la comunidad. Además, se obliga a las empresas a que, en el caso de presentar informes de sostenibilidad (ver 5.3.1 *Formas de comunicación: RSC y fundación corporativa*), expliciten si estos han sido avalados por terceras personas o no.

En el caso de grandes compañías, se requiere la comunicación a CERSE de los informes que desarrollen y se permite que las empresas soliciten a este organismo el reconocimiento como empresa socialmente responsable. Respecto a las empresas de titularidad pública dependientes de la Administración General del Estado, establece la obligatoriedad de presentar informes de sostenibilidad, prestar especial atención a la igualdad “efectiva” entre hombres y mujeres y la integración de personas con discapacidad (España, 2011: VI, 35). Asimismo, insta a que las empresas públicas favorezcan el fomento de la RSC entre sus proveedores.

Por último, hace referencia al desarrollo de la difusión de criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno en las políticas de inversión de los fondos de pensiones (España, 2011: Disposición final trigésima primera). Habrá que esperar a conocer definitivamente el contenido de la futura Ley de mecenazgo, cuyo contenido (ver 2.2.1 *La fundación: concepto y evolución histórica*) favorecerá fiscalmente la iniciativa privada en aspectos como el fomento de la cultura, la ciencia y otros campos que afectan directamente a las empresas comprometidas con las políticas de RSC.

Actualmente, según citan medios especializados (Servimedia, 2012b), se está elaborando un Plan Nacional de Promoción de la RSE que profundizará en todos los aspectos enunciados en la Ley de Economía Sostenible.

Para expresar algún dato cuantitativo sobre las cifras que se desprenden del apoyo desde las instituciones públicas, podemos decir que el Balance en Materia de Responsabilidad Social de las Empresas (2008-2011) declaró haber otorgado en subvenciones para la promoción, difusión y fomento de la RSC la suma de 1.281.166 euros repartidos en 44 subvenciones durante 2009; 1.487.838 euros (59 subvenciones) en 2010 y 1.135.596 euros (61 subvenciones) en 2011 (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2011).

Según el Proyecto de Presupuestos Generales del Estado de 2012, se destinarán 5.184.080 a la partida de presupuestos de gastos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2012), un 20% menos que en el anterior ejercicio por motivo de la crisis económica (Servimedia, 2012a).

Estas cifras y la repercusión en los foros internacionales destacan la importancia de la RSC en el ámbito empresarial. Dicha relevancia merece una gestión óptima de los recursos económicos y profesionales que se destinan a su desarrollo. No es de extrañar que las empresas pongan cada vez más interés en los procesos vinculados a la RSC, entre los que destacamos la coordinación con la FC. Es por ello importante señalar cuáles son los mecanismos de creación y seguimiento, así como las áreas que inciden directamente en el devenir de este departamento y que permiten a la empresa incorporar los criterios de RSC en su estrategia corporativa.

### 3.1.3 INCORPORACIÓN DE LOS CRITERIOS DE RSC EN LA EMPRESA

A pesar de haber mostrado las realidades adyacentes al concepto de RSC desde diferentes ángulos y haber matizado su definición, conviene que recordemos que la puesta en práctica de la Responsabilidad Social en una empresa requiere unos sistemas de gestión propios y un conocimiento sobre el desenvolvimiento diario de este tipo de actividad.

Por ello, antes de poder analizar los rendimientos de esta actividad en la marca corporativa, así como la utilización de las iniciativas y actividades de la RSC y la FC (ver capítulo 2: *Iniciativas y actividades sociales de la RSC y la fundación corporativa*), la empresa necesita tener un conocimiento mínimo sobre el proceso que lleva a la consolidación de esta estrategia empresarial y que incorpora la visión responsable. En esta tesis queremos saber, en última instancia, cómo se relacionan con el desarrollo y

gestión de marca los departamentos de RSC y de FC, cómo coexisten. Es, por tanto, un estudio propio de las Ciencias de la Comunicación. No obstante, es necesario mencionar cuáles son los aspectos concretos que hay en la implantación y gestión de la RSC en las organizaciones.

La dirección de cualquier empresa que quiera implicarse en la creación de la Responsabilidad Social dentro de su estrategia empresarial debería tener presentes cuatro aspectos clave (Moreno, 2007):

- a. Los valores recogidos en el código de conducta y la identidad de la empresa, entendida como un factor determinante en la construcción de la personalidad de marca corporativa. El código de conducta es el resultado de la incorporación de una ética empresarial en la organización. Como ya subrayamos (ver *1.1 Ética empresarial*), la ética debería ser un pilar para la implantación de un departamento de RSC. En este momento es cuando aparece esa necesidad. Asimismo, los objetivos propios del departamento tendrían que estar en sintonía con la personalidad otorgada a la marca (ver *5.2.1 Gestión de la personalidad de marca*). Es esta es una de las bases sobre los que se tiene que sustentar nuestra investigación, ya que es necesario conocer la vinculación: marca-RSC-fundación.
- b. La estructura empresarial. La forma en la que una organización se articula es clave para poder planificar una estrategia de Responsabilidad Social u otra.
- c. Entender la necesidad de crear futuros criterios de evaluación y seguimiento.
- d. La importancia de la comunicación sobre lo socialmente responsable en la empresa (ver *5.3.1 Formas de comunicación: RSC y fundación corporativa*). Un aspecto relevante que incide en nuestros objetivos de conocimiento, puesto que la actividades que se lleven a cabo, el uso de los conceptos y herramientas propios del departamento y la fundación (patrocinio, mecenazgo, voluntariado corporativo...) provocarán hechos comunicables que inciden en la marca y en la reputación.

Teniendo en cuenta estos pasos previos, la implantación de la RSC abarca desde una definición estratégica hasta la selección de indicadores y sistemas de verificación.



Veamos el proceso a través de las siguientes fases propuestas por la literatura (de la Cuesta, 2004: 281; Boatright, 1993; Clarke, 2011: 543; Epstein, 1987; Ibisate, 2007: 493; Alfaro, 2007: 290): a) transversalidad de los criterios de RSC, b) establecimiento de las líneas de actuación (laboral-económico, medioambiental y sociocultural), c) elaboración de un informe público de RSC, d) gestión y seguimiento de la RSC.

#### ***a. Transversalidad de los criterios de RSC***

De la Cuesta (2004) afirma que una vez se ha decidido establecer la política de RSC (teniendo en cuenta los requisitos previamente mencionados), se debe aceptar que las políticas establecidas en la RSC de la empresa deben constituir uno de los pilares centrales de la toda la estrategia empresarial, tan relevante como la rentabilidad y la solvencia. Al aceptar a la RSC como pilar, toda la cultura empresarial se debe volcar con este mensaje y así mostrarlo al mercado. De hecho, todo el negocio debería estar alineado con la estrategia planteada, de manera que se creen comités transversales, donde prime la comunicación directa entre todos los departamentos y el de RSC se convierta en representante de cada uno de ellos en lo referido a la dimensión responsable de la empresa.

Es esta afirmación la que motiva nuestro interés por conocer si la FC debería ser dependiente del plan de actuación de la RSC y ésta, por otro lado, establecer una estrecha relación con el departamento de marca corporativa, debido a la optimización que los profesionales de este departamento pueden hacer de las actividades derivadas de la dimensión social de la empresa en su conjunto (RSC-FC). La investigación ha demostrado que numerosas empresas ha creado sus fundaciones como complemento a la RSC o, en el caso de ser anteriores al establecimiento de este departamento, han tratado de alinearse con la estrategia corporativa (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007). El complemento de la FC a las actividades de la RSC se centra en el ámbito social (Westhues y Einwiller, 2006). Además, existen estudios que han observado que es la RSC la que depende de la estrategia de la FC (en un 19,5% de los casos) o que son las FC quienes se encargan de uno o más componentes de la RSC (55,2%) (Fundación Promigas, 2012).

### ***b. Establecimiento de las líneas de actuación***

Por otro lado, continuando con la visión dada por de la Cuesta, el enfoque ético y social que da base al departamento debe reflejarse tanto en la organización (con la creación de una estructura transversal) como en la dimensión de producto y servicio (buscando la diferenciación sobre la base de estos criterios). Por ello, la RSC supone llevar la conducta de la empresa a un estado alineado con las normas, valores sociales y aspiraciones que prevalecen en un momento o en un espacio (Boatright, 1993).

Para clarificar este planteamiento, Boatright nos describe tres líneas principales de actuación en el seno de una empresa socialmente responsable:

1. Responsabilidad laboral-económica: área en la que acontece todo lo relacionado con la producción, empleo, crecimiento económico. Se trabaja la disyuntiva sobre los aspectos de propiedad de la empresa y su control. El objetivo es que la responsabilidad básica de crecimiento económico atribuida a la empresa tenga una repercusión verdadera sobre la propiedad de la empresa (accionistas) y no sólo sobre los que ejercen el control (Consejo de administración).

Asimismo, al hablar de responsabilidad laboral nos referimos: al accionista: por lo citado anteriormente; al cliente: ofreciendo precios competitivos y de calidad; a los proveedores: sin establecer políticas que puedan dañar sus intereses; y a los empleados de toda índole: mediante la motivación y la estabilidad; ya que la los trabajadores no sólo manejan activos valiosos, sino que son activos en sí mismos (Rajas y Zingales, 1998, 2000).

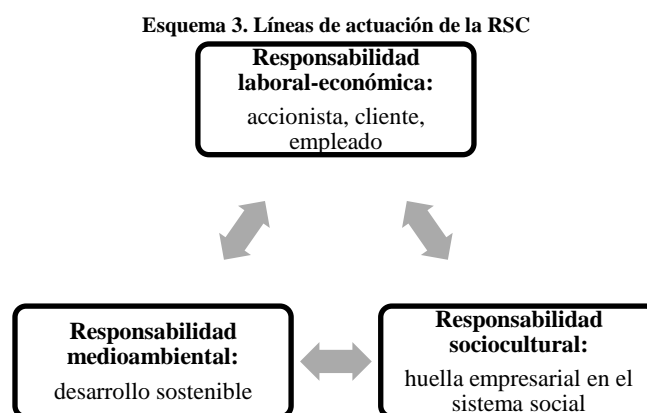
2. Responsabilidades medioambientales. Se entiende como la contribución al desarrollo sostenible, esto es la satisfacción de las necesidades de hoy sin comprometer las de las generaciones futuras en sus procesos productivos (de la Cuesta, 2003).
3. Responsabilidades socioculturales: implica el respeto a las propias leyes, así como el fortalecimiento de las costumbres sociales y herencia cultural del lugar donde se opera; asimismo, conlleva una verdadera integración de la empresa en el buen funcionamiento de la vida política y cultural del lugar.

Es la vertiente en la que se produce la colisión RSC-FC, ya que al ser dos las figuras encargadas de una misma función se podría originar una respuesta del *stakeholder* contraproducente para la marca corporativa.

Para concretar cada una de las tres líneas, Clarke (2011: 543) hace un repaso en función de las Pautas para la Elaboración de las Memorias de Sostenibilidad 2011 de la Global Reporting Initiative (GRI), (ver 5.3.1 *Formas de comunicación: RSC y fundación corporativa*) en ellas se sintetizan las tres vertientes descritas anteriormente mediante los siguientes incisos:

a) Impacto ambiental: se entiende la repercusión de una empresa en los sistemas naturales biológicos y no biológicos (en tierra, mar y aire). b). Impacto social: es la huella de una organización en el sistema social en el que se desenvuelve su actividad. Es el gestionado por el binomio RSC-FC. En este caso, la GRI incluye aquí a las políticas laborales, aunque como se ha visto, también se pueden incluir en el punto c). Impacto económico: las consecuencias directas o indirectas de una compañía en los recursos económicos de sus *stakeholders* a nivel nacional o internacional.

Estas tres líneas de actuación (ver *Esquema 3*), en especial la relativa a las responsabilidades socioculturales, son importantes fuentes de valor para la empresa en los aspectos ligados a la repercusión en la marca corporativa. La correcta gestión por parte de los encargados de marca debería incidir directamente en la percepción de marca en una determinada sociedad.



**Fuente:** elaboración propia a partir de Boatright (1993), Rajas y Zingales, 1998, 2000), de la Cuesta (2003) y Clarke (2011)

En cualquier caso, una pregunta previa que se debería contestar es cómo administrar las expectativas y las características propias de todos los públicos que entran en conflicto ante una realidad tan amplia como la de la RSC, puesto que dicha relación con todos los *stakeholders* implica una gran dificultad (Ind, 1997). Así, la integración de la Responsabilidad Social supone el análisis de las relaciones con los diversos *stakeholders* y, en concreto, la definición de las cuestiones más relevantes que están en juego y los problemas o situaciones que piden una decisión más urgente (Epstein, 1987).

### ***c. Elaboración de un informe público de RSC***

El departamento de RSC elabora un informe público de RSC que recoge la materialización práctica de cada una de las actividades que se han realizado y que competen a cada una de las áreas anteriormente citadas. En este esfuerzo se obtendrían una serie de resultados que atañen al reconocimiento público y a la cuenta de resultados. No debemos olvidar que es imprescindible una posición activa por parte del Consejo de Administración. Mayoritariamente, será la Global Reporting Initiative (GRI), la que homogenice la forma en que se deben redactar estos documentos (ver 5.3.1 *Formas de comunicación: RSC y fundación corporativa*).

Lo verdaderamente positivo de estos indicadores es que superarlos provoca la fiabilidad en el público, ya que son refrendados por informes externos de auditorías realizados por profesionales independientes. En ese momento, y gracias a estas auditorías externas, debería aparecer no sólo lo bueno, también los incumplimientos o las áreas más débiles de la organización.

Un interrogante fundamental que debe ser tratado en la parte aplicada de la presente tesis es la definición de competencias de cada uno de los departamentos o direcciones que hemos nombrado. Es decir, conocer qué poder de decisión tiene el departamento de RSC, la FC y el departamento de marca y comunicación; qué relaciones se establecen y qué jerarquías aparecen. Responder a esta pregunta es parte de la búsqueda de los objetivos de la tesis.

#### ***d. Gestión y seguimiento de la RSC***

Tras describir las líneas básicas que se deben conocer en la implantación, cabe mencionar que el mantenimiento y la gestión continuada de los criterios conllevan una serie de obligaciones, que en cierta medida, deberían ser comunes tanto para la RSC como para la FC. Hay que tener muy claros algunos de los elementos más asiduos en los sistemas de gestión (Ibisate, 2007: 493):

- a. Implicación de los grupos de interés: la implicación en la gestión de la compañía de los *stakeholders* puede conseguir que se eviten conflictos y que se lleguen a optimizar los procesos propios de la organización. La determinación de las expectativas de los grupos de interés puede utilizar algunas de los siguientes procedimientos (Alfaro, 2007: 290): a) constitución de grupos focales para la obtención de requerimientos, b) análisis de los resultados de las encuestas sobre la satisfacción de los grupos de interés, c) repaso de las reclamaciones y solicitudes de los grupos, d) detección de los requerimientos o requisitos latentes, percibidos a través del contacto diario, e) información que emane del sector, mediante los estudios y análisis realizados por terceros.

Como resultado de este análisis y según la determinación de la importancia de cada uno de los grupos de interés segmentados, se debería (Alfaro, 2007: 296): a) continuar con la labor de RSC llevada a cabo o modificarla ligeramente para que se corresponda con la estrategia de la compañía, b) eliminar las que no tengan incidencia en la reputación de la compañía o c) incluir otras nuevas iniciativas que refuercen el posicionamiento o la relación con los grupos de interés.

- b. Fomento de las declaraciones corporativas y la integración de la RSC en el plano estratégico como una forma de manifestar la implicación y consolidación del compromiso de la alta dirección y toda la compañía (Ibisate, 2007: 493). Un aspecto muy unido a la relación RSC-FC con el departamento de marca.

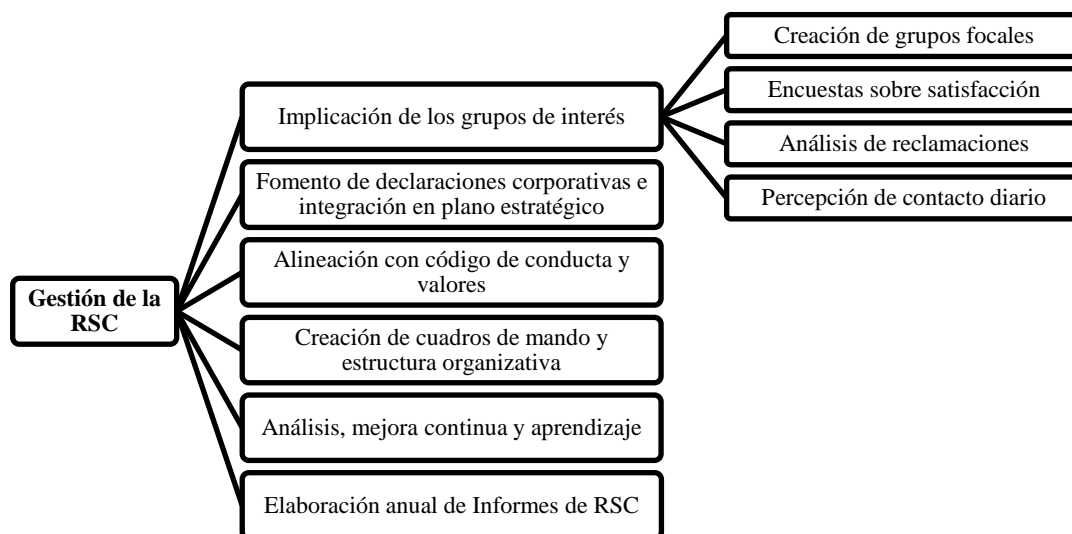
- c. Atención a los códigos de conducta empresarial, como una forma de alinear los valores y cultura empresarial con todos los trabajadores. Ya se ha dicho que en el momento de crear la política de RSC hay que tener presente esos códigos, por lo que su control y seguimiento, así como su posible actualización, son necesarios desde el plano de la gestión de la RSC.
- d. Cuadro de mando y estructura organizativa: a través del cuadro de mando se planea la dirección de la empresa a corto y largo plazo y con indicadores tangibles e intangibles. Desde el momento en que la RSC se integra en una organización, ya sea a través de un departamento específico u otro modelo que también integre a la FC, si procediera; toda la organización recibe la influencia de estas iniciativas. La RSC se acopla a la estrategia y a los procesos productivos de la empresa. Por tanto, empieza a ser medida. Como hemos dicho, la RSC es completamente transversal para la organización. Es conveniente conocer si la FC tiene un alto nivel de dependencia con ella o si por el contrario se constituye como un ente completamente separado.
- e. Análisis, mejora continua y aprendizaje: los informes internos y externos se constituyen como fuente de información para definir periódicamente el grado de implantación de los elementos y proponer un ajuste o no de las iniciativas llevadas a la práctica. Un aspecto en el que, presumiblemente, el departamento de marca podría tener un especial papel, debido al conocimiento que se espera que tenga de toda la realidad identitaria de la empresa y su percepción.
- f. Elaboración anual de los Informes de RSC o memorias de sostenibilidad. Como hemos comentado, obliga a las empresas a mostrar públicamente tanto sus actividades e iniciativas como los resultados obtenidos. Para acceder a toda esta información existen las memorias de sostenibilidad, herramientas comunicativas básica que abordaremos en toda su extensión al profundizar en la gestión de la marca corporativa (ver 5.3.1 *Formas de comunicación: RSC y fundación corporativa*). Las memorias suponen un indicador fiable por la periodicidad anual que mantienen y por estar sujetas a auditorías externas y una guía para la elaboración de las mismas que cuenta con el apoyo de importantes organismos internacionales.

Queremos destacar la importancia del análisis de la retroalimentación que parte de los grupos de interés. Es una manera de sintonizar permanentemente con sus diferentes expectativas. Esto exige la capacidad de escuchar y de ser abiertos a promover la participación directa y activa de los *stakeholders*.

Además de conocer cómo se gestiona desde la marca el posible retorno de las políticas de RSC y de su fundación, una de las preguntas que se ciernen sobre esta relación es el tipo de estrategias que se llevan a cabo para escuchar a los públicos de interés. El director de marca corporativa, ya sea a través del *know how* del departamento de RSC o de la FC, debería establecer esa herramienta de monitorización de los públicos. De ahí que se entrevea una relación entre marca-RSC-FC. Ésta última, un mediador natural entre la sociedad y la empresa (Westhues y Einwiller, 2006).

No obstante, recopilamos los elementos comunes en la gestión de la RSC:

**Esquema 4. Elementos comunes en la gestión de RSC**



Fuente: elaboración propia a partir de Ibisate (2007) y Alfaro (2007)

Tras desarrollar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, es necesario la aproximación a la fundación y a la noción de fundación corporativa (FC) que asumimos.

Andrés (1993) afirma que la fundación es una de las formas más tradicionales de mecenazgo (ver 2.3 *Patrocinio y mecenazgo*) y que ha potenciado la cultura en gran parte del mundo a partir de la segunda mitad del siglo XX. Según este autor, las fundaciones constituyen un planteamiento básico y esencial en la relación con la sociedad. Observamos que las actividades que realiza una institución de este tipo son, asimismo, desempeñadas desde los departamentos de RSC.

## 3.2 LA FUNDACIÓN

### 3.2.1 LA FUNDACIÓN: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Antes de profundizar en las particularidades propias de una fundación corporativa (FC), su relación con el departamento de RSC y el valor que los directivos de marca de las principales empresas españolas consideran que puede aportar a la marca corporativa, es necesario acometer una aproximación al propio concepto. Al igual que hemos realizado con la RSC, la fundación presenta una serie de características que hay que mencionar para poder entender esta realidad en conjunto.

La Asociación Española de Fundaciones (AEF) define fundación como una organización dotada de personalidad jurídica privada que se caracteriza por perseguir, sin ánimo de lucro, fines de interés general a favor de un colectivo genérico de beneficiados. Para poder crearla es necesario dotarla de una suma dineraria (o no dineraria) de 30.000 euros (INAEF *et al.*, 2011). La aportación de esta dotación, sea en un caso u otro, está sujeta a cierta normativa que no consideramos necesario detallar en esta tesis.

Es relevante subrayar que esta aportación es un desprendimiento de una serie de bienes por parte de los fundadores. A diferencia de la asociación o de la sociedad, la dotación pasa definitivamente a la fundación, imposibilitando su reingreso a los fundadores incluso si dicha fundación se extinguiera. Es decir, como confirma la Asociación Española de Fundaciones, “el capital que aportan los fundadores sale definitivamente de su patrimonio” (AEF, 2011).



Una vez la fundación es constituida ante notario, hay que inscribirla en el Registro de Fundaciones de la Administración correspondiente. Desde aquí se estudia si los fines que se persiguen son de interés general y si la dotación económica aportada es suficiente. Por último, queremos destacar la existencia del control público sobre la fundación a través del Protectorado, órgano administrativo especializado que evalúa anualmente los planes de actuación que previamente se le deben presentar, así como las cuentas anuales. También tramita otros aspectos, como posibles modificaciones estatutarias o extinciones.

El organigrama de una fundación viene determinado por el Patronato. Está integrado por un mínimo de tres patronos que pueden ser personas físicas o jurídicas, privadas o públicas. Estos patronos son designados en la escritura constitutiva de la fundación, aunque también se pueden designar posteriormente. Existen diversos tipos de patronos: natos (el alcalde de una ciudad, el presidente de una empresa), electivos, vitalicios u honoríficos.

El patrono no recibe retribución alguna por desempeñar este puesto. No obstante, sí que puede ser contratado por la fundación para desempeñar otra serie de actividades. En ese caso, sí que recibe retribución pero necesita del consentimiento del Protectorado.

Las fundaciones pueden obtener ingresos a través de donaciones, subvenciones, herencias, legados... pero nunca será para un beneficio particular o empresarial. La AEF, a tenor de la Ley de Fundaciones (España, 2002), estipula que se pueden desarrollar actividades económicas relacionadas con los fines fundacionales, ya sean complementarias o accesorias a las mismas. Además, las fundaciones pueden intervenir en actividades económicas a través de participación en sociedades mercantiles en las que no se responda de las deudas sociales.

Próximamente, se prevé una nueva Ley de mecenazgo en el marco del Plan Estratégico General de la Secretaría de Estado de Cultura 2012-2015, cuyo objetivo es asegurar el derecho de acceso a la cultura, entre otros; Esta ley, actualmente en proyecto, busca un mayor impulso y repercusión del mecenazgo, concepto estrechamente relacionado con las actividades de las fundaciones y la dimensión social de la RSC. En su desarrollo, previsiblemente, afectará positivamente a aspectos de carácter tributario y buscará la creación de estímulos que favorezcan la participación privada (Europa Press, 2012).

El objetivo de la Ley será promulgar un cambio en el modelo de colaboración público-privada para la potenciación de la financiación en actividades de interés general. Este apoyo no sólo se centrará en actividades culturales, también en áreas como proyectos científicos, educativos o de cooperación. Pajares (2012) afirma que el porcentaje de desgravación de los futuros mecenas se aproximará al 70 por ciento. En cualquier caso, parece que el impulso de las actividades propias de las fundaciones (corporativas) y las políticas de RSC podrían verse favorecidas si se concreta el interés de las instituciones públicas por el impulso de este tipo de iniciativas.

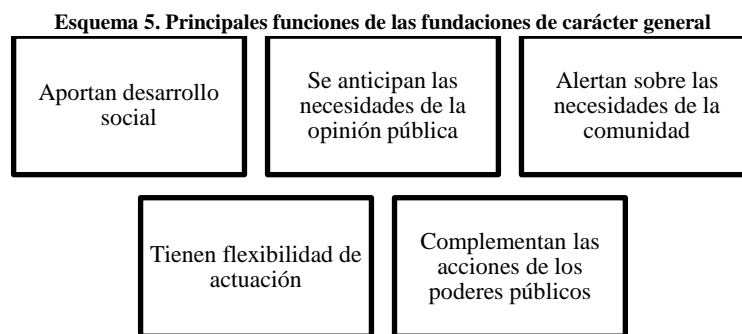
Retomando la explicación de las particularidades de la fundación, subrayamos que, actualmente, la institución debe destinar el patrimonio y las rentas a sus fines fundaciones. Como norma general, el 70% de los ingresos y rentas netas se debe dedicar a actividades relacionadas con sus objetivos y el 30% restante a incrementar la dotación inicial o a reservas. Razón por la cual, no se considera que el beneficio económico directo será una motivación para el desarrollo de una FC. En cambio, para esta tesis sí que suscita interés saber si la FC y el departamento de RSC obtienen un retorno de esa inversión en términos de percepción de marca.

Parés (1994, 116) señala la importante función que cumplen las fundaciones en ámbitos diversos donde las funciones del Estado no abarcan (Tercer Sector) o como alternativa a los planes establecidos desde éste. El autor destaca terrenos como la política cultural, educativa, sanitaria o la ayuda a los más desfavorecidos. Stone (1989) indica una serie de características en las fundaciones:

- a. Apoyan problemas sociales a través de iniciativas originales.
- b. Se anticipan a la opinión pública y no están delimitadas por el voto popular, una autonomía con la que pueden no contar los gobiernos (o las empresas) si el campo de actuación es polémico.
- c. Llamam la atención sobre las necesidades de la comunidad donde operan y promueven el desarrollo de nuevas ideas.
- d. Son flexibles en su capacidad de actuación.

A lo que Parés (1994) añade:

- e. Aportan desarrollo social por tener finalidad filantrópica y altruista.
- f. Complementan o sustituyen las acciones de los poderes públicos.



Fuente: elaboración propia a partir de Stone (1989) y Parés (1994)

Debemos destacar que las fundaciones, junto con las asociaciones, son una parte primordial del sector no lucrativo. Para diferenciarlas conviene mencionar que, a grandes rasgos, las asociaciones son entidades no lucrativas con un factor muy importante relacionado con el trabajo voluntario y cuotas, núcleo esencial de su actividad; mientras que las fundaciones dependen fundamentalmente de donaciones o capital gratuito (aunque también acepten voluntariado). Las dos figuras tienen una serie de características en común: la ausencia de ánimo de lucro y su condición de entidades privadas. Rasgos distintivos que las diferencian de las empresas lucrativas y las del Sector Público. Las dos son incluidas en lo que se entiende como Economía Social y como entidades del Tercer Sector (García Delgado *et al.*, 2009) (ver 1.2 *Empresa y Tercer sector*).

Es muy relevante entender el significado que tiene que la empresa, a través de su FC, tenga acceso a los públicos, *know how* y realidades que proporciona la introducción en un nuevo mercado (Tercer Sector) que presupone la profesionalización de la dimensión social corporativa. Creemos que dicho nivel de perfeccionamiento necesita ser estudiado por una gestión de la marca corporativa mediante una correcta relación con sus públicos. Razón por la cual, presentamos la actual investigación.

Entretanto, la regulación existente nos hace plantearnos en qué lugar se encuentran las fundaciones en el ámbito del Estado, desde el punto de vista económico. Las raíces y visiones que se tienen de la fundación difieren mucho si nos acercamos a una visión angloamericana o de tradición continental. En líneas muy generales, en el sistema europeo el control se ejerce por las autoridades, en el sistema angloamericano el control lo ejerce el público; la Administración apenas se involucra en su desarrollo (Jiménez y Viaña, 2007:12).

Para estos autores, en EE.UU. el Estado de bienestar ha llegado a niveles inferiores que los alcanzados en Europa y, por lo tanto, el ciudadano ve a las fundaciones como un pilar de su sociedad. Es por esto que la gestión de los recursos que se da a estas instituciones conlleva un mayor control por parte del ciudadano. Al fin y al cabo, es la voluntad social lo que las mantiene. Sin embargo, en Europa, el Estado de bienestar abarca más aspectos y las fundaciones tienen un alcance más limitado; por ello, el seguimiento social de su gestión es más reducido y el Estado tiene que observar más detenidamente su desarrollo.

Esta premisa lleva a los autores a la conclusión de que en EE.UU. las fundaciones cubren una serie de campos que el Estado, presumiblemente, no abarca, mientras que en Europa las fundaciones se presentan como un competidor para las políticas sociales estatales/autonómicas o el área de actividad de determinadas empresas privadas. Las fundaciones, a través de su actividad, se revelan como instituciones que no hacen sino mostrar las carencias del Estado de bienestar.

En esta línea, parece adecuado decir que tanto la FC como su labor filantrópica fomentan la creación de un contexto competitivo más productivo y transparente (Porter y Kramer, 2002:10). De lo que concluimos que una correcta gestión de marca que incorpore a la FC facilitará el desarrollo y percepción de los valores de una empresa. Antes de profundizar en la relación de la empresa con la FC, debemos desarrollar una aproximación histórica a la institución.

El Comité Consultivo de la Comisión Europea de las Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones incluyó en 1999, dentro de las entidades que conforman la Economía Social, a la fundación. Por lo que la creación de este tipo de entidad por parte de una empresa propiciaría que esta se adentrara en lo que se ha denominado, y hemos

definido, Tercer Sector y Economía Social. Para llegar a ese paso, la fundación ha sufrido una evolución histórica que pasamos a describir.

#### ***a. Evolución histórica***

En cierto modo, la fundación está estrechamente vinculada, al menos en sus orígenes, con el concepto de filantropía, que suele entenderse como (Pérez-Díaz, 2008:13):

*“sentimiento moral de amor a los hombres, que implica el deseo de hacerles el bien, y se manifiesta en obras llamadas, por ello, justamente, de benevolencia o de beneficencia”*

El concepto de fundación aparece en el Derecho romano, en donde se le otorga personalidad jurídica y moral independiente de sus componentes. La Iglesia, en el Bajo Imperio Romano (s. III – V), desarrollaba aspectos caritativos entre pobres y enfermos. De hecho, a través del ordenamiento jurídico de la época se pueden extraer una serie de particularidades propias, como la posibilidad de recibir donaciones para acometer fines concretos y la garantía de conservación del patrimonio fundacional y de sus objetivos (Fernández, 1992:57). En la mayoría de ocasiones el control de estas instituciones se ejercía por el Obispo.

Será en la Europa cristiana cuando se institucionalice el concepto. La noción cristiana de comunidad, esperanza y fe se materializaba a través de la caridad y se institucionalizaba mediante la creación de una red de organizaciones de incipiente naturaleza fundacional (monasterios, hospitales y Universidades) (Pérez-Díaz, 2008:15).

Según Fernández (1992), en el edicto de Milán del año 313 ya se observaba la posibilidad de constitución mediante donaciones. No obstante, la fundación no obtendrá personalidad jurídica hasta el siglo XIII, a través del Papa Inocencio IV. Esta concesión estaría destinada prioritariamente a favor de lo que hoy conocemos como hospitales. El Derecho eclesiástico medieval tenía en consideración la voluntad del fundador como un aspecto que debía ser respetado plenamente, de ahí que en el cuerpo legal se protegiera el patrimonio y los objetivos que aquel establecía.

Desde la Baja Edad Media ( $\approx$  s. XI – XV) hasta la Revolución francesa (1789) se produce una laicización de la institución, provocando la coexistencia de fundaciones civiles y eclesiásticas. De esta manera, según Fernández (1992), cabe destacar:

- La administración de las fundaciones pasará del poder eclesiástico a la sociedad secular y el control recaerá en las autoridades civiles.
- En este amplio periodo de tiempo descrito se ampliarán los fines de las fundaciones.

En general, durante estos siglos existe cierta tendencia a la eliminación de estas organizaciones que trabajaban en lo que hoy conocemos como Tercer Sector. Se produce lo que podríamos llamar un desplazamiento de la comunidad moral a una sociedad civil (Pérez-Díaz, 2008: 15). Una nueva dimensión en la que abundan asociaciones con una visión particular de bien común, nuevas iglesias, partidos, movimientos sociales, escuelas de pensamiento, etc. Asimismo, el Fisco observa con preocupación el aumento de riquezas con el que cuentan las fundaciones, así como el poder económico que ostentan. Una situación que generará conflicto por una razón de peso: la imposibilidad de recaudar impuestos de estas instituciones por no estar sujetas a tributación.

En este contexto, se empiezan a adoptar medidas en contra de las fundaciones: Juan II de Castilla, en 1452, obliga al pago de la quinta parte de los bienes amortizados. Posteriormente, Carlos IV, en 1795, impone un 15% sobre el valor de los bienes y derechos que adquieran estas manos muertas. En el siglo XVIII se cambia la política y se provocan las desamortizaciones de las fundaciones (en especial en la Iglesia católica) (Fernández, 1992:61).

Es una situación que proviene de la concepción de Estado moderno, en el que “se trata de conseguir un incremento de riqueza, poder y status para un todos nosotros que se ha reducido al horizonte del Estado, o la nación” (Pérez-Díaz, 2008: 16). Se persigue la idea de que, a largo plazo, la riqueza generada repercutirá en beneficio de los menos favorecidos (no hará falta esa labor fundacional).

Sin embargo, para ofrecer ayuda a aquellos que en el transcurso del conflicto puedan verse desplazados, aparecen instituciones como las fundaciones. En función de quien apoyara económicamente esas organizaciones o se viera reforzado, ya sea a nivel fiscal o social, contarían con el apoyo del aparato gubernamental o no.

En España, la fundación tampoco ha contado siempre con el apoyo del poder (Jiménez y Viaña, 2007:11). Esta figura sufrió la oposición de los liberales ilustrados que la criticaron por suponerla heredera del Antiguo Régimen. La fundación llegó casi a la desaparición durante los años 1820-1823 (conocidos como el Trienio liberal) y especialmente después de la Desamortización eclesiástica entre 1836 y 1837. Jiménez y Viaña explican cómo en 1849 las fundaciones reaparecen a raíz de la Ley de Beneficencia, que delimitaba la actividad de estas instituciones únicamente a la tarea que daba nombre al texto normativo.

Asimismo, tras la promulgación del Código Civil, en 1889, se abordó la posibilidad de autorizar su actividad sin ningún tipo de restricciones. Sin embargo, esta idea no llegó a materializarse. Las fundaciones retomarían actividades y fines diferentes a los de la Beneficencia con la Constitución de 1978. Es decir, 100 años después.

Entre las reticencias que existían hacia las fundaciones, según cita Fernández (1992, 62), es llamativa la figura de Turgot, autor de diferentes entradas de la Enciclopedia, que llegaba a afirmar que la finalidad de la fundación es la mera satisfacción de la vanidad de su fundador.

Hay que tener en cuenta que desde finales del siglo XVIII y principios del XIX el Estado va a asumir lentamente la Cuestión social, por lo que la fundación quedará desplazada. Es, tras ese momento, cuando cobra interés la idea del Tercer sector y las teorías ya explicadas sobre la incapacidad del Estado de cubrir todas las necesidades sociales (ver *1.2 Empresa y Tercer sector*). De ahí que reaparezcan con fuerza las fundaciones, asociaciones y otras organizaciones que pertenecen a este contexto. Deberán cubrir esos matices inconclusos de la labor social del Estado, cada vez más solicitados por una sociedad deseosa de un Estado de bienestar más sólido.

Actualmente, la Constitución española, dentro del título I, (sobre los derechos y deberes fundamentales) reconoce el derecho de fundación para fines de interés general regulados por la Ley (España, 1978: Art. 32). Además, las fundaciones, en España, se enmarcan dentro de la Ley estatal 50/2002, de 26 de diciembre, sobre Fundaciones (España, 2002) que coexiste, asimismo, con las leyes autonómicas en esta materia. Para conocer cuál será la ley que se le aplique a cada fundación (estatal o autonómica) habrá que observar su ámbito de actuación. Cuando se opera en una única Comunidad, la Fundación se regirá por las leyes propias de dicho territorio y cuando su actividad traspase las fronteras territoriales, será la Ley nacional la que marque las pautas de actuación.

Las relaciones entre empresa y sociedad y los derechos que ampara la Constitución favorecerán la irrupción de la dimensión social de las empresas, la RSC y la profesionalización de todo ello a través de las FC.

En conclusión y según la Asociación Española de Fundaciones (AEF) podemos decir que los inicios del sector fundacional español se remontan a una tradición centenaria de organizaciones filantrópicas y de beneficencia formadas por instituciones católicas (en especial) y laicas. Las fundaciones, que se definen de acuerdo a la Ley como “organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general” (AEF, 2011), constituyen una parte mayoritaria del Tercer Sector. La AEF considera que su fórmula jurídica es idónea para gestionar la organización de la iniciativa privada en beneficio del interés comunitario.

Para completarlo, nos preguntamos si la empresa privada puede gestionar su dimensión social de una manera mucho más óptima a través de esta fórmula (y no solamente mediante un departamento de RSC). Asimismo, presumiblemente, parece que permite una profesionalización del respeto y colaboración con la comunidad que necesariamente debería repercutir en la construcción de marca corporativa. No obstante, antes de contestar a estas posiciones, consideramos necesario obtener una perspectiva del sector en España.



## 3.2.2 PRESENCIA DE LA FUNDACIÓN EN ESPAÑA

Para obtener información sobre el número de fundaciones, al igual que en el caso de las asociaciones, hay que acudir a los Registros oficiales. Sin embargo, este proceso es laborioso, puesto que no existe un organismo común. Existen diversos registros en la Administración central y en las Comunidades Autónomas, incluso en las de carácter local. Por ello, entre los principales requerimientos de la Asociación Española de Fundaciones destaca la creación de un patronato único y un registro estatal, que favorezca la centralización de control y transparencia (Tejada, 2011).

Otro de los problemas es el carácter acumulativo de estos Registros: las entidades se dan de alta cuando empieza su actuación pero no se da la baja sistemáticamente cuando dejan de hacerlo. No obstante, los Registros realizan la actualización de las fundaciones en activo cada cierto tiempo y con carácter extraordinario. Un procedimiento que complica la investigación en el número de fundaciones que en un determinado momento existen (García Delgado *et al.*, 2009: 109).

En 1986, según el directorio de fundaciones, existían en España unas 6.000 fundaciones de las cuales cerca de 1.300 tenían verdadera operatividad. En cuanto a territorios, 478 se encontraban en Cataluña; 384, en Madrid; 110, en Galicia; y 91, en Andalucía.

Adjuntamos un cuadro resumen con las principales actividades y número de fundaciones hasta 1992. Estos datos son de carácter ilustrativo y pretenden mostrar la variación antes y después de la Constitución española de 1978. Merece la pena observar el incremento de fundaciones a partir de 1975:

**Tabla 2. Histórico sobre actividades y número de fundaciones antes y después de la Constitución española de 1978**

Actividad	Antes de 1960		1969-1975		1975-1992	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Beneficencia	129	61,43	17	8,10	64	30,40
Asistencia Social	263	54,12	61	12,55	162	33,33
Educación	100	18,12	36	6,52	416	75,33
Cultura	161	35,70	54	11,97	236	52,33
Investigación	38	10,13	24	6,40	309	82,40
Des. comunitario	33	21,02	22	14,01	102	64,97
Rel. internacionales	2	4,88	2	4,88	37	90,24
Conmemorativas	12	18,18	9	13,64	45	68,18
	738		225		1.371	

Fuente: Parés (1994: 134)

Respecto a los datos más recientes, la AEF publicó en 2011 un documento que pretendía establecer el tamaño real del sector a través de un censo de fundaciones en España. Con este trabajo se buscaba la caracterización de su nivel de actividad y la cuantificación del impacto que tiene en la sociedad, en el empleo y en la economía.

Fue un estudio completo que incluyó a las fundaciones canónicas inscritas en el registro del ministerio de Justicia o las fundaciones de iniciativa pública. No obstante, las fundaciones municipales, los organismos públicos de naturaleza fundacional o las fundaciones pías autónomas sin personalidad civil no entraron en la investigación.

A principios del año 2010, el número total de fundaciones españolas registradas y no extinguidas era de 12.921. Un 70% de las cuales (9.050) son estimadas como operativas. Esto lleva a la conclusión de que en España, sin contar con el tipo de actividad que desempeñan, hay un promedio de 27 fundaciones por cada 1.000 habitantes (AEF, 2011, 21). Entre las Comunidades Autónomas con mayor incidencia fundacional está Cataluña, seguido de Madrid y Andalucía, esta última a una gran distancia de las dos primeras. Asimismo, el informe extrae la cifra de que el 65,3% del total de fundaciones lleva menos de 15 años desempeñando su actividad.

Según el informe *El Sector fundacional español: datos básicos* (INAEF et al., 2011), el 65,2% de las fundaciones activas tienen a instituciones con personalidad jurídica entre sus patronos, ya sean privadas o Públicas (empresas, asociaciones, otras fundaciones, partidos políticos, Comunidades Autónomas y otros). Por otro lado, existe una mayoría de fundaciones de naturaleza privada (53,8%) frente a Pública (27,3%).

La siguiente *Tabla 3* muestra la variedad de patronos que tiene cada una de las dos posibilidades en porcentajes (destacado en negrita el grupo del que forman parte las FC).

**Tabla 3. Tipos de fundadores divididos entre instituciones públicas y privadas<sup>2</sup>**

Personas jurídicas públicas (27,3%)	Administración General del Estado	2,9
	Comunidades Autónomas	13,6
	Entidades provinciales	4,8
	Entidades locales	14,7
	Entidades educativas	5,0
Personas jurídicas privadas (53,8%)	Asociaciones	18,3
	Fundaciones	12,8
	Partidos Políticos	0,4
	Sindicatos	3,8
	Cajas de Ahorro	7,9
	Colegios Profesionales	2,7
	Iglesia y entidades religiosas	6,1
	<b>Sociedades mercantiles</b>	<b>14,3</b>
	Entidades educativas	2,1

Fuente: AEF (2011, 29)

Como podemos observar, del total de fundaciones que son constituidas por personas jurídicas privadas, un 14,3% se refiere exclusivamente a sociedades mercantiles. Es decir, empresas privadas que constituyen una fundación. A este grupo pertenecen las fundaciones empresariales y, por tanto, las FC (la definición y diferencias entre fundación empresa y FC puede verse en 3.2.3 *Fundación empresarial y fundación corporativa*).

Vemos que dentro de su tipología, el segundo grupo más representativo son las fundaciones creadas por sociedades mercantiles (14,3%), tras el formado por fundaciones cuyos patronos son asociaciones (18,3). Es un dato relevante, puesto que se desprende que la tipología que estamos investigando es la segunda más representativa del sector privado (a su vez, el mayoritario en el cómputo global). Futuras investigaciones deberían cuantificar el número de FC dentro de la tipología fundaciones privadas cuyos patronos son sociedades mercantiles.

---

<sup>2</sup> Datos elaborados a partir de 1.613 fundaciones activas que actualizaron el formulario on line, señalando sus tipos de fundadores

No obstante, en esta tesis observaremos cuántas de las empresas del IBEX 35 tienen una fundación de este tipo y cómo se gestiona esta institución desde marca corporativa.

En el informe también se detalla los objetivos fundacionales mayoritarios. En el bloque fines de interés en general destacan las labores relacionadas con *cultura* (44%), *investigación* (36,6%), *servicios sociales* (34,8%), *educación* (25,7%) y *salud* (21%).

Si nos trasladamos ahora a las categorías territorial y destinatario: un 63% de las fundaciones españolas desarrollan su actividad en la Comunidad autónoma a la que pertenecen, un 23,3% operan a nivel nacional y un 13,6% son de carácter internacional. Por otro lado, el 96% de las fundaciones tiene como destinatario a personas físicas, con especial significancia el concepto “público en general”. Además, también hay colectivos destacables como son: estudiantes, investigadores y docentes, colectivos en riesgo de exclusión social, menores, discapacitados y familias. Asimismo, existen beneficiarios entre las personas jurídicas (por ejemplo: otras empresas, asociaciones, otras fundaciones). Generalmente, suelen ser otras organizaciones no lucrativas.

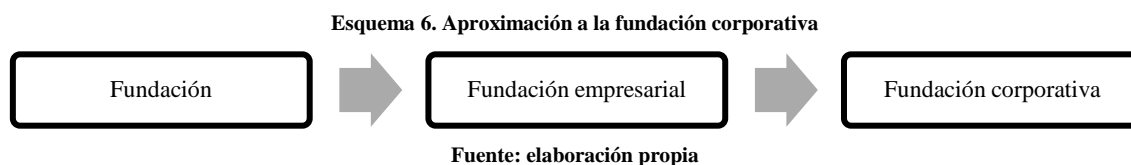
Hay un dato interesante que aparece brevemente en el informe de la AEF y que queremos destacar. Se trata del uso de las TICs en las fundaciones que operan en España. Según esto, el 61,1% de las casi 10.000 fundaciones activas cuentan con servicios de mail y un 48,4% de web propia. Sólo un 12,8% participan en redes sociales. Dentro de estas, un 86,3% se decanta por Facebook y, tras esta, eligen Twitter o YouTube con un 20,7%.

Todo lo anterior, muestra un análisis exhaustivo de la presencia de la fundación en nuestro país. A través de esta tesis, matizaremos la información y seleccionaremos cada una de las empresas que simultáneamente mantiene programas de RSC y FC; dos variables indispensables para discriminar la muestra e investigar en los modelos de gestión de marca corporativa.

Sin embargo, a pesar de haber explicado el concepto de fundación y presencia en España, queda pendiente matizar dos aspectos que pueden suscitar dudas en la noción de FC. Se trata de la diferencia entre fundación empresarial y fundación corporativa (FC). Determinar la definición de nuestro objeto de estudio es primordial para el diseño de la investigación aplicada.

### 3.3 FUNDACIÓN EMPRESARIAL Y FUNDACIÓN CORPORATIVA

Aunque la Ley 50/2002 (España, 2002) sólo reconoce una clase de fundación, si atendemos a diferentes criterios discriminatorios (como los expuestos en el punto anterior), tales como quién ha creado una fundación, cuáles son sus fines o quién es el beneficiario; se puede establecer una tipología (AEF, 2011). Por ello, vamos a profundizar en la relación entre fundaciones empresariales y lo que entendemos como su subgrupo: la FC:



Existen criterios que establecen una relación entre empresa y fundación, sobre todo en lo relativo a quién ha creado una fundación o quién es el beneficiario. Estos criterios pueden dar lugar a las siguientes situaciones: la fundación es titular de una empresa, la fundación desarrolla su actividad a través de una empresa (Serrano, 2005), una empresa se encarga de gestionar la obtención de beneficios para una fundación (Parés, 1994) y, por último, una empresa es titular de una fundación (Kramer *et al.*, 2006; Westhues y Einwiller, 2006; Anheir, 2001; Pedrini y Minciullo, 2010; Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007; Fundación Promigas, 2010; Parés, 1994). Los tres primeras relaciones entre empresa y fundación no se corresponden con lo que esta tesis quiere analizar, por lo que pasamos a la última opción: una compañía que es titular de una fundación.

La definición de fundación empresarial y, por tanto de FC (como subgrupo), adquiere cierta dificultad, puesto que la literatura ha utilizado indiscriminadamente ambos conceptos sin diferenciar subcategorías. Conviene decir que existen pocos estudios que analicen explícitamente la figura (Pedrini y Minciullo, 2010), por lo cual, no es extraño que apenas se haya profundizado en la nomenclatura de estas instituciones. En cualquier caso, nos encontramos con las siguientes denominaciones: *fundación empresarial o empresaria* es utilizado en España, Colombia, Argentina, México y Brasil.

En el entorno anglosajón se denominan *fundaciones corporativas* (*corporate foundations*) o *company sponsored foundations* (Anheir, 2001) y en determinados estudios europeos *Corporate Social Responsibility foundations*, (Fundación Promigas, 2012; Alberg-Seberich, 2009), que traducimos como *fundación RSC*. Consideramos que existe un pequeño matiz que divide a la fundación empresarial de la FC. Se trata del nombre que recibe (idéntico a la marca corporativa) y la capacidad de alineamiento con los valores de marca. Unas características que son relevantes para las Ciencias de la Comunicación, puesto que tiene implicaciones en la gestión de marca y todos sus procesos.

Las fundaciones empresariales son creadas por una empresa (Kramer *et al.*, 2006; Westhues y Einwiller, 2006; Anheir, 2001 Pedrini y Minciullo, 2010; Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007; Fundación Promigas, 2010, Parés, 1994) varias empresas, líderes empresariales o familias empresariales (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007).

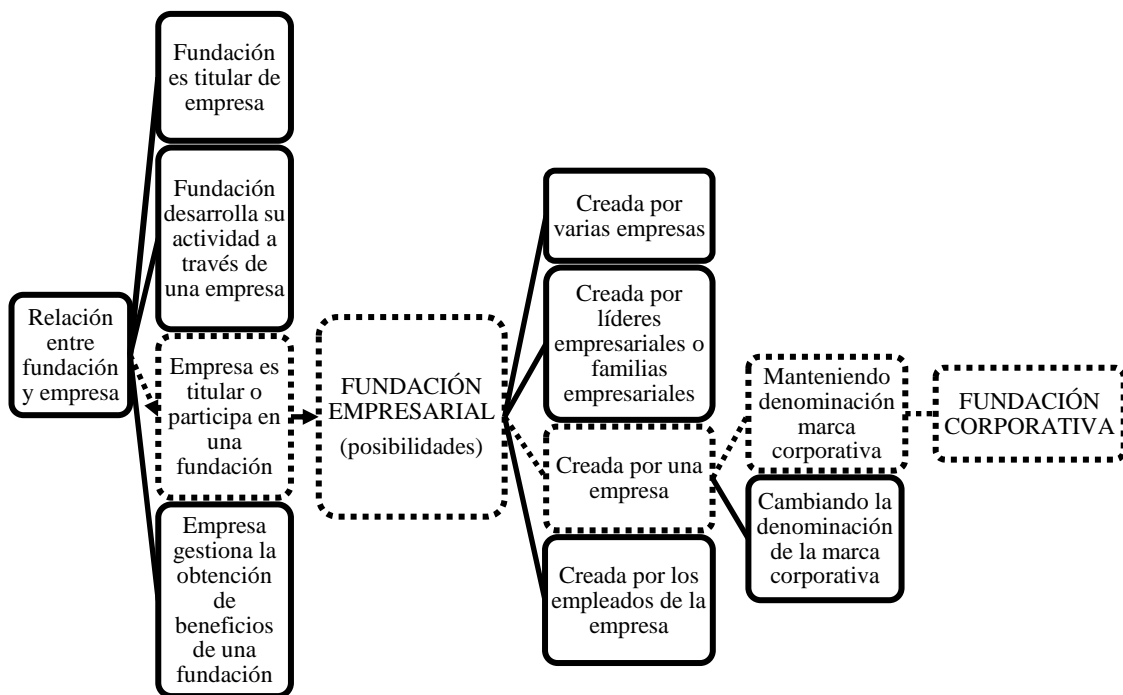
Esta es la principal característica que las separa de las fundaciones creadas por asociaciones, partidos políticos, sindicatos y otros tipos de patronos. Además, su dirección suele tener presencia de ejecutivos de la compañía fundadora (Anheir, 2001) y su misión puede completar el compromiso correspondiente de la RSC de la empresa (Westhues y Einwiller, 2006).

No obstante, tienen una independencia estatutaria (Pedrini y Minciullo, 2010) y financiera frente a la compañía. Aunque conviene decir que la principal fuente de ingresos suele ser la aportación de la organización de la que forman parte (Fundación Promigas, 2010). Pese a que la empresa, varias empresas, líderes empresariales, etc. sean los creadores de la fundación, la ley los contempla como figuras independientes (Westhues y Einwiller, 2006).

Esta separación se observa más claramente en las fundaciones empresariales que han sido creadas por empleados, por grupos de empresas o empresarios (Fundación Promigas, 2010).

El *Esquema 7* muestra la aproximación a la FC. Así, la diferencia fundamental con el resto de fundaciones empresariales es que el nombre de la fundación y de la marca es el mismo (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007; Fundación Promigas, 2007) y consideramos que, por extensión, los valores corporativos están más presentes que en otro tipo de ejemplos de fundaciones empresa. Aspecto que tiene que verificar el análisis exploratorio de la investigación aplicada y las entrevistas en profundidad.

**Esquema 7. Aproximación a la fundación corporativa**



**Fuente:** elaboración propia a partir de AEF, 2011; Parés, 1994; Kramer *et al.*, 2006; Westhues y Einwiller, 2006; Anheir, 2001; Pedrini y Minciullo, 2010; Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007; Fundación Promigas, 2010; Fundación Promigas, 2012; Alberg-Seberich, 2009

Un estudio realizado en Colombia sobre 129 fundaciones empresariales observó cómo la tendencia es la de otorgar al ente fundacional el nombre de la empresa y no otras alternativas:

**Tabla 4. Porcentaje de fundaciones por denominación y año de creación en 129 empresas de Colombia**

Denominación	1970	1971-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2011	Total
Nombre de la empresa (Fundación corporativa)	4,1	6,8	13,7	26,0	49,3	100
Nombre de la familia	36,8	5,3	10,5	21,1	26,3	100
Otro nombre	8,1	18,9	18,9	35,1	18,9	100

Fuente: Fundación Promigas (2007:22)

La *Tabla 4* muestra la creciente presencia de la FC en Colombia. Desde principios de siglo, esta tipología ha aumentado un 23%. Cifra que contrasta con el leve crecimiento de un 5,2% en la elección de nombre basado en la familia empresarial que la ha constituido.

Pensamos que las implicaciones que tiene este modelo frente a otros merecen ser tenidas en cuenta, permitiendo que la FC sea entendida como un subgrupo dentro de la tipología de fundaciones empresariales. En cualquier caso, la normal general entre las fundaciones empresariales es compartir el nombre de la organización con la fundación (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007).

Tras delimitar las definiciones de fundación empresarial y fundación corporativa (FC) queremos destacar alguna de las particularidades que son propias a todas las fundaciones empresariales (para las específicas de la FC ver 3.3 *Ventajas e inconvenientes de las fundaciones corporativas*):

1. Beneficios fiscales y gestión de donaciones. Los beneficios fiscales suelen ser la primera causa para crear una fundación, pero también permite una presencia institucional encargada de gestionar donaciones a la sociedad (Moreno 1991, Fundación Promigas, 2007).



2. *Know How*. La unión entre una fundación y la empresa implica una fuerte coordinación entre trabajadores, adquisición de nuevo *know how* y control sobre las actividades de la fundación (Pedrini y Minciullo, 2006). De hecho, la fundación puede constituirse como un sensor de las necesidades sociales del entorno. Actúa como generador de intercambio de conocimientos (Parés, 1994) y un mediador entre la sociedad y la empresa (Westhues y Einwiller, 2006).
3. Independencia frente a la misión o visión de la compañía. Permite establecer unos objetivos en materia de filantropía al margen de la organización (Moreno, 1991; Márquez, 2011) y, por tanto, la separación entre el ámbito de actuación de la empresa y las actividades de mecenazgo que se realizan a través de la fundación (Godlewski-Segrestan -citado por Parés, 1994:127-).
4. Versatilidad para el alineamiento estratégico. El nivel de autonomía puede cambiar con el tiempo, pasando de estar muy alineado con la empresa a desarrollarse de manera más independiente. Un ejemplo son las fundaciones creadas por una familia empresarial, que pueden verse modificadas por diferentes estrategias de negocio (Fundación Promigas, 2012).
5. Neutralidad. La independencia de las fundaciones frente a los *stakeholders* permite adoptar una posición y desarrollar unos proyectos que, posiblemente, las empresas no podrían realizar sin dañar su reputación o provocar confusión entre sus principales grupos de interés. Sin embargo, no ocurre porque son observadas como más objetivas y neutrales que la empresa (Kramer *et al.*, 2006; Westhues y Einwiller, 2006). Asimismo, facilita la inversión corporativa en nuevos modelos de negocio y fomenta la transparencia y responsabilidad (Kramer *et al.*, 2006).
6. Operativas, donantes o movilizadoras. Al igual que cualquier otra fundación, su actividad puede ser de naturaleza operativa, donante o movilizadora. En España, el más común de todos es el operativo (AEF, 2011: 34), que gestiona el presupuesto en proyectos propios. Las fundaciones de naturaleza donante (concesión de becas o ayudas de toda índole) son la modalidad más común en EEUU, donde son conocidas como fundaciones *grant-giving*. Éstas obtienen la mayor parte de su presupuesto anual de rentas en mercados financieros.

En 2005 representaban activos de capital por importe de 450.000 millones de dólares (López, 2008). Por último, las especializadas en naturaleza movilizadora desarrollan proyectos para concienciar a los públicos (AEF, 2011).

Para argumentar la distinción entre fundación empresarial y fundación corporativa (FC) consideramos necesario matizar una serie de características positivas y negativas que pueden tener mayor repercusión en las FC. Aunque algunas de las siguientes particularidades son compartidas, se acrecientan desde el momento en que se comparte la misma denominación que la marca corporativa.

### 3.3.1 VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS FUNDACIONES CORPORATIVAS

Las siguientes características positivas parecen ser más propias y con capacidad de potenciarse en las FC que en los otros tipos de fundaciones empresariales debido a la asociación con el nombre de la marca corporativa y los valores:

1. Complemento de la RSC en su vertiente sociocultural. Un gran número de empresas ha creado sus fundaciones como complemento a programas de RSC o han tratado de alinear las ya existentes con la estrategia corporativa (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007). Como consecuencia, el aumento del número de FC está relacionado con el importante papel que tiene la RSC actualmente (Fundación Promigas, 2012). Con el apoyo que la FC presta a la realización de actividades de interés general se crea una profesionalización de los servicios que realizan estos departamentos. (Godlewski-Segrestan -citado por Parés, 1994:127-).

El complemento de la FC a las actividades de la RSC es característico en aspectos concretos del ámbito social (Westhues y Einwiller, 2006). Por eso, “se han convertido en un vehículo usual para el ejercicio de las prácticas de responsabilidad social, de inversión social y de relacionamiento con la comunidad y la sociedad” (Fundación Promigas, 2012:16).

En el estudio sobre 129 fundaciones empresariales desarrollado en Colombia, se observaron las siguientes relaciones entre RSC y fundación:

**Tabla 5. Relación entre las fundaciones y la estrategia de RSE de la empresa**

Relación	Porcentaje
La fundación se encarga de uno o más componentes de la RSE	55,2%
La fundación lidera la estrategia RSE de la empresa	19,5%
La fundación no hace parte de la estrategia de RSE de la empresa	12,6%
Otra	9,2%
La fundación se encarga de canalizar el voluntariado de la empresa	3,4%

Fuente: Fundación Promigas (2007:36)

La *Tabla 5* destaca claramente la importante repercusión que tiene la fundación con relación a la RSC. Sobre la base de que la RSC es transversal a la organización (ver 3.1.3.1 *Transversalidad de los criterios de RSC*), podemos afirmar que las fundaciones que se encargan de uno o más componentes de la RSC (55,2%) o en las que se sitúan como líderes de estas estrategias (19,5%) deberían estar completamente alineadas con la organización. Entre otros aspectos, con la marca corporativa. En la investigación aplicada intentaremos corroborar si se cumple en las empresas de la muestra.

2. Orientación al largo plazo. Se ha observado que la FC aporta mayores posibilidades respecto a la imposición de objetivos a largo plazo y una mayor independencia financiera de la empresa que la RSC (Westhues y Einwiller, 2006). Mientras que una política de responsabilidad social puede variar o adaptarse a un determinado contexto social o económico con mayor dinamismo, la FC mantiene los fines para los que fue creada (ver 3.2.1 *La fundación: concepto y evolución histórica*).
3. Apoyo a la construcción de marca corporativa. La FC genera valor, imagen y reputación empresarial. Además, aumenta las expectativas de los *stakeholders* por el compromiso adquirido. (Pedrini y Minciullo, 2006; Westhues y Einwiller, 2006; Fundación Promigas, 2012; Parés, 1994, Moreno, 1991). Al centralizar la labor de mecenazgo y convertirse en actor verdadero, gana credibilidad en públicos y medios de comunicación (Godlewski-Segrestan -citado por Parés, 1994).

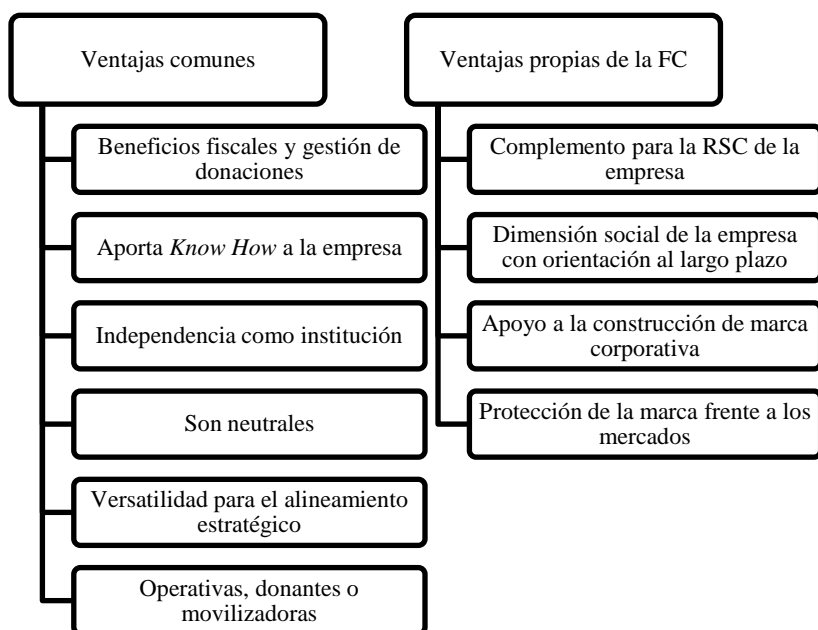
Por lo tanto, podemos decir que favorece la construcción de marca ya que sus actividades reflejan los intereses de la corporación, “promoviendo proyectos de investigación relacionados con las actividades de la empresa matriz o contribuyendo a causas que favorecen la imagen pública de la corporación” (López, 2008:55).

La investigación aplicada quiere resolver cómo una serie de empresas representativas canalizan este beneficio de la FC mediante la gestión de su marca corporativa. Además, también es pertinente saber si lo consideran tan relevante como explica el repaso teórico.

4. Protección ante el mercado. La FC tienen aislamiento y protección de la marca ante posibles compras, fusiones y otras operaciones mercantiles (Moreno, 1991). Como se ha dicho, son instituciones independientes (3.2.1 *La fundación: concepto y evolución histórica*).

Entendemos que todas estas ventajas son más propias de las FC, aquellas que mantienen la marca corporativa en su denominación y presumiblemente los valores e identidad corporativa. Además, son complementarias a las derivadas de la fundación empresarial.

**Tabla 6. Ventajas de la fundación empresarial y de la fundación corporativa**



Fuente: elaboración propia a partir de AEF, (2011) Kramer *et al.*, (2006), Moreno (1991), Parés (1994), López (2008), Smart Company y Charities Aid Foundation (2007), Fundación Promigas (2012), Godlewski-Segrestan -citado por Parés (1994)-, Westhues y Einwiller (2006), Pedrini y Minciullo (2006) y Márquez (2011)

La *Tabla 6* resalta que la FC tiene unos beneficios adicionales a las fundaciones empresariales: es un complemento de la RSC, representa la orientación al largo plazo de la dimensión social de la empresa y es un apoyo a la construcción de marca corporativa, ya que está protegida por su naturaleza contra los movimientos del mercado. Del mismo modo, existen unos inconvenientes subrayados por Márquez (2011):

1. Conflicto de intereses entre departamentos. Del mismo modo que se ha argumentado su complementariedad a la RSC y el apoyo en la construcción de marca corporativa, es común querer separar estas áreas de actividad por la tensión que existe entre empresa y fundación (Westhues y Einwiller, 2006) por la defensa de la gestión de cada departamento.
2. Obligaciones a largo plazo. Pese al beneficio que la naturaleza largoplacista de FC puede tener en la percepción de marca, extraemos dos problemas fundamentales que pueden afectar a la empresa:
  - a. Desarrollo constante. Al ponerse en marcha un programa temático, la empresa cometería un grave error si deja de contar con recursos para su desarrollo. Por lo que la viabilidad temporal y la voluntad deben mantenerse (Márquez, 2011).
  - b. Menor dinamismo. La RSC tiene mayor dinamismo para adaptar sus políticas responsables que la fundación. La FC fija sus fines estatutarios (largo plazo) y tiene independencia de la empresa (Westhues y Einwiller, 2006) y, en el caso de que sea necesario realinearse, necesita más tiempo.
3. Nuevas obligaciones con los *stakeholders* e incidencia en marca. Tal y como se ha dicho, la FC aumenta las expectativas de los grupos de interés de la empresa, aspecto que se impone como una obligación tácita con ellos.

Sin embargo, esto plantea dos dificultades que se pueden contraponer en el caso de que la FC tenga que replantearse su nivel de contribución a la sociedad:

- a. Mantener la promesa. La FC, como institución independiente, también tiene sus propios *stakeholders* que en ocasiones sólo se ven indirectamente representados (Westhues y Einwiller, 2006) por la alineación con la marca corporativa.
- b. Mantener el prestigio. El contenido de la fundación debe estar a la altura del prestigio de la empresa, de modo que se trate como una parte más de la organización (Márquez, 2011) y, por tanto, en sintonía con la personalidad y percepción de marca. Es decir, apoya a la construcción de marca, pero puede ser un mecanismo para desfavorecerla.

Interpretamos estos dos inconvenientes de la siguiente manera: la empresa tiene que conjugar los intereses de un enfoque *multistakeholder*. Los públicos propios de la FC esperan que se mantenga la misión de la institución y el prestigio de la misma.

Sin embargo, en caso de crisis o de situaciones adversas para la empresa, la necesidad de responder ante otros *stakeholder* puede abocar a una crisis de la FC con sus públicos y por tanto repercutir negativamente en la marca corporativa. Si bien la FC es independiente, siempre va a estar estrechamente relacionada con la compañía que le da nombre.

4. Dificultad de difusión. Es complicado entrar en la agenda de un medio de comunicación y, en el caso de que ocurra, difícilmente se incide en el nombre del patrocinador. Se da prioridad a la actividad en sí misma. (Westhues y Einwiller, 2006). Aspecto que complica la construcción de marca corporativa.

Al observar las ventajas e inconvenientes de la FC se puede apreciar que existe una relación clara con tres aspectos: RSC, construcción de marca, relación con los *stakeholders*.

**Tabla 7. Ventajas e inconvenientes de la fundación corporativa respecto a la RSC, marca y *stakeholders***

	Ventajas	Inconvenientes
Respecto a la RSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complemento y profesionalización de la dimensión social</li> <li>• Mayor orientación al largo plazo</li> <li>• Mayor independencia financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto de intereses entre departamentos</li> <li>• Menor versatilidad para adaptarse a los cambios</li> </ul>
Respecto a la construcción de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera valor, imagen y reputación</li> <li>• Centraliza la dimensión social y refleja los intereses de la organización</li> <li>• Aporta credibilidad</li> <li>• La FC está protegida contra las operaciones del mercado (pervive)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad de colaboración entre departamento de marca y FC</li> <li>• Obliga a su desarrollo y alineamiento constante</li> <li>• Menor dinamismo para alinearse con los valores corporativos</li> <li>• Repercusión mediática escasa</li> </ul>
Respecto a la relación con <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta las expectativas de los grupos de interés</li> <li>• Alcanza a grupos de interés a los que la organización no llegaría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de mantener la promesa, pese a las circunstancias</li> <li>• Los stakeholders de la FC pueden verse indirectamente representados</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Moreno (1991), Parés (1994), López (2008), Smart Company y Charities Aid Foundation (2007), Fundación Promigas (2012), Godlewski-Segrestan -citado por Parés (1994)-, Westhues y Einwiller (2006), Pedrini y Minciullo (2006) y Márquez (2011)

### 3.3.2 DEFINICIÓN DE FUNDACIÓN CORPORATIVA

La fundación empresarial recibe su nombre por la conexión que se establece entre una fundación y una empresa o viceversa. Hemos encontrado que la literatura presenta diferentes niveles de relación, siendo el más generalizado aquel en el que una empresa crea una fundación.

A pesar de acotar el término, existen, asimismo, múltiples posibilidades para las compañías que constituyen una fundación. Puede ser creada por el dueño o familia empresarial de la organización, por los empleados, por diferentes empresas o por una empresa que decide denominarla con la marca corporativa y, presumiblemente, alinearla con los valores de la empresa.

En los casos en los que una fundación empresarial adopta el nombre de la marca corporativa de la empresa que la constituye se está hablando de una fundación corporativa (FC). Así, proponemos la siguiente definición de fundación corporativa:

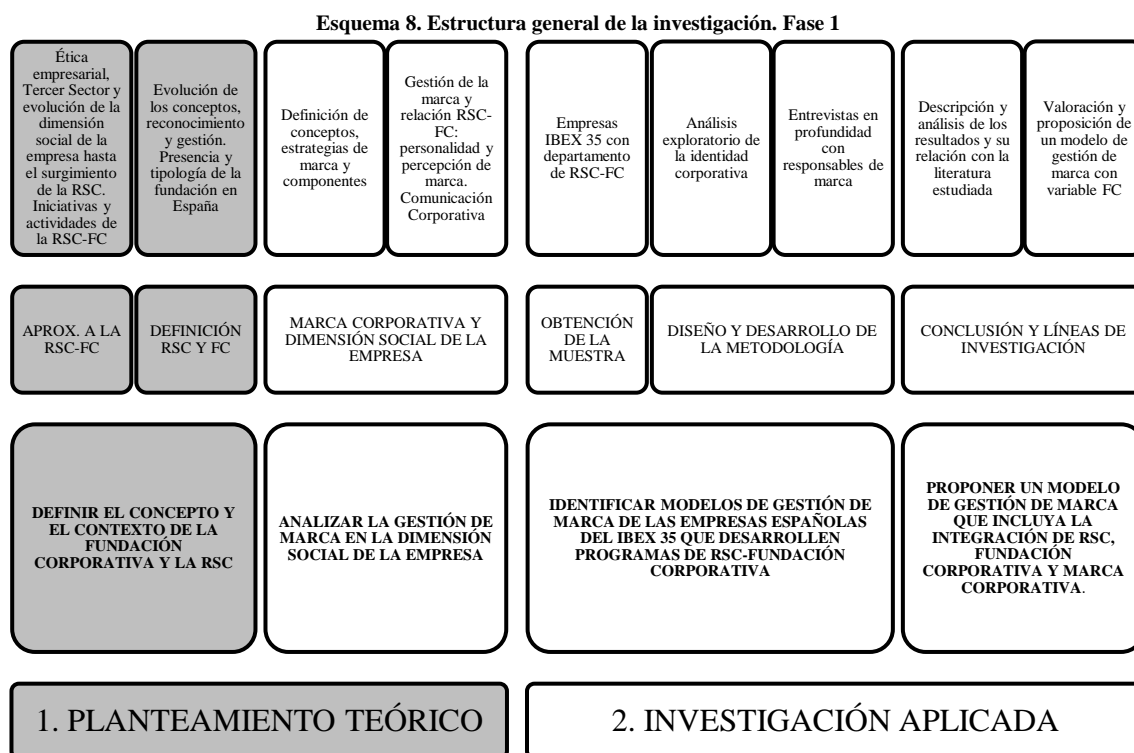
*una organización con personalidad jurídica privada y sin ánimo de lucro, cuya denominación se corresponde con la marca corporativa de la empresa que la constituye. Tiene fines de interés general a favor de un colectivo genérico de beneficiados. Es una subcategoría de las fundaciones empresariales y complementa las ventajas de estas con las siguientes características: es un complemento de la RSC que apoya a la construcción de marca corporativa, otorga a la dimensión social una orientación al largo plazo y, por su naturaleza independiente, puede proteger a la marca contra las operaciones del mercado.*

Tras concretar los principales conceptos que se van a relacionar con la marca corporativa, podemos resumir el proceso realizado hasta el momento:

- Como aproximación a los conceptos RSC y fundación corporativa hemos desarrollado una serie de términos que han motivado su surgimiento y consolidación: Ética empresarial, Tercer Sector y la evolución de la dimensión social de la empresa.
- Hemos detallado las iniciativas y actividades sociales de la RSC y la fundación. Se trata de herramientas que están al servicio de la dimensión responsable y que se articulan como mecanismos complementarios y auxiliares, con denominaciones propias, que son características de las estrategias objeto de estudio.
- Por último, hemos definido RSC y FC. Se ha explicado su evolución histórica, características, ventajas e inconvenientes. Del mismo modo, han sido relacionados para poder analizarlos desde la gestión de marca.



Por todo ello, podemos dar paso al segundo objetivo del planteamiento teórico: análisis de la gestión de marca corporativa y dimensión social de la empresa. El *Esquema 8* da forma al estado de la investigación:



Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, la próxima fase en la revisión de la literatura es la de conocer el estado de la cuestión en marca corporativa y su relación con RSC y FC. Todo ello, son aspectos que trataremos a lo largo del *Bloque II*.

## **BLOQUE II**

# **LA GESTIÓN DE MARCA CORPORATIVA EN LA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE**



# CAPÍTULO 4

## COMPONENTES Y GESTIÓN DE MARCA CORPORATIVA

### 4.1 APROXIMACIÓN A LA MARCA CORPORATIVA

#### 4.1.1 INTRODUCCIÓN

Hasta el momento, se ha apelado a la necesidad de conocer cuál es el papel que la gestión de marca corporativa tiene en la relación RSC-FC. Parece necesario analizar la realidad de este término para poder alcanzar un conocimiento completo de los factores que inciden en la investigación de esta tesis. Este primer capítulo del *Bloque II* provee una revisión de la literatura en torno a la marca corporativa, sus componentes y comunicación. Por ello, a continuación, vamos a definir cada una de las partes que se deben considerar cuando se habla de marca corporativa. No obstante, será el Capítulo 5: *Marca corporativa y dimensión social de la empresa: hacia un modelo integrado de gestión y comunicación*, el que vincule marca-RSC y FC, según lo que aporta la investigación teórica que hemos realizado.

Hacemos especial mención a la marca corporativa porque esta estrategia supone la expresión de la identidad y personalidad de una empresa, que se traslada y comparte con los *stakeholders* (Balmer, 1995; Balmer y Gray, 2003; Hatch y Schutlz, 2001, 2010; Ind 1997; Hulberg, 2006; Villagra, 2012; Villagra y López, 2013). Del mismo modo, en el *Bloque I*, se ha demostrado que la dimensión responsable de la empresa, ejecutada principalmente a través de la RSC y la FC, da forma y completa los valores de la empresa. *A priori*, parece que los tres términos están estrechamente relacionados y, por tanto, será la marca corporativa quien contribuya o no a la coherencia de la experiencia que otorga la empresa a sus públicos.

La necesidad de adaptación a la competencia y la velocidad de desarrollo de los mercados pueden provocar una falta de efectividad en los procesos tradicionales de posicionamiento y diferenciación de marca.

Para evitar esos problemas, es necesario configurar un potente mensaje único y global que aglutine a toda la organización (Hatch y Schultz, 2003; Olins, 2009). En definitiva, un mensaje que facilite la percepción de la idiosincrasia de la compañía mediante un mensaje que transmita todo lo que representa. Como a continuación iremos describiendo, las marcas corporativas intentan enfocar su esfuerzo en este objetivo.

Consideramos que un punto de vista que contemple esta visión de lo que una marca debe realizar no puede dejar de lado las posibilidades que surgen al mantener un departamento de RSC y una FC. Aspectos que, según nuestro enfoque, permiten resaltar los valores de una organización, su imagen y reputación de marca, así como el contacto y desarrollo de expectativas con los *stakeholders* (Pedrini y Minciullo, 2006; Westhues y Einwiller, 2006; Fundación Promigas, 2012; Parés, 1994, Moreno, 1991). De hecho, las FC, mediante su apoyo a los programas de comunicación de RSC de la empresa, desempeña una función esencial en el diálogo con los grupos de interés y los programas de relaciones públicas (Westhues y Einwiller, 2006) por lo que no sería de extrañar que las marcas corporativas tuvieran en consideración las posibilidades de la FC.

Olins (2009) explica lo complicado que resulta relacionarse con cada uno de los grupos de interés de las empresas: hasta hace poco tiempo, los distintos públicos eran receptores de mensajes concretamente destinados. Otros, se mantenían completamente al margen de los hechos comunicativos empresariales. En algunos casos, sólo en momentos de crisis se hablaba a determinados públicos. Como solución a este abandono, surge la marca corporativa, lo que la empresa realiza usando su nombre para todo y dirigido a todos. Esta es una opción que está al servicio de las empresas en el momento de definir su estrategia de marca.

Por lo tanto, no es de extrañar que la marca corporativa pueda vincularse con las estrategias de RSC y de FC, ya que su objetivo es trasladar la identidad y personalidad corporativa. De hecho, toda empresa, y consecuentemente toda marca corporativa, tiene que desarrollar una dimensión social que represente su rol de ciudadana corporativa.

No obstante, como parte de esta aproximación, debemos delimitar las funciones de la marca corporativa y de la marca de producto:

#### 4.1.2 ASPECTOS GENERALES DE LA MARCA CORPORATIVA Y LA MARCA DE PRODUCTO

Habitualmente, la marca ha sido estudiada a través de su relación con los consumidores (Aaker, 1991). En esta situación, la marca de producto, como su nombre indica, analizaba la dimensión producto o servicio (Kavaratzis, 2009). Sin embargo, la marca corporativa tiene una dimensión mucho más amplia que abarca productos, servicios y la marca en sí misma. Si bien es cierto que tanto una como otra tienen un aspecto en común: la diferenciación frente a la competencia (Knox y Bickerton, 2003) y el sentido de pertenencia (Hatch y Schultz, 2010), la marca corporativa representa los valores, principios y promesas que afectan al comportamiento de la organización con todos los *stakeholders* (Villagra y López, 2013). Por lo tanto, la marca corporativa expresa identidad: valores, visión y cultura corporativa (Balmer y Gray, 2003; Hatch y Schultz 2010), implica una diferencia fundamental con la marca de producto que conlleva muchos otros matices que a continuación enumeramos:

1. Producto y empresa. Pese a que ambas, de manera directa o indirecta, trabajan por la diferenciación y la elección en los consumidores, la estrategia de marca corporativa va más allá del mero producto en la relación que mantiene con el cliente y el resto de *stakeholders* de la empresa (Kavaratzis, 2009). La marca de producto desarrolla su identidad desde el análisis de mercado y la publicidad (Hatch y Schultz, 2010). La marca corporativa tiene que asentarse en los valores que tiene la empresa, que permitirán que se defina como una marca con características propias; es la herencia que sostiene como organización (Hatch y Schultz, 2003). Por lo tanto, la marca corporativa expresa la misión, visión y valores, una identidad y cultura corporativa (Balmer y Gray, 2003; Hatch y Schultz 2010).
2. Enfoque *multistakeholder*. la marca corporativa trata de fidelizar a un grupo heterogéneo de *stakeholders* (Balmer y Gray, 2003; Knox y Bickerton, 2003; Hatch y Schultz, 2003, 2008) y no a un público determinado.
3. Nivel de responsabilidad en la gestión. La marca corporativa es transversal a la marca porque la entera organización tiene impacto en su desarrollo y en los diferentes *stakeholders* (Ind, 1997; Hulberg, 2006; Hatch y Schultz, 2001). Sin embargo, la marca de producto se sustenta en el marketing y la publicidad creativa (Balmer y Gray, 2003).

4. Proyección temporal. la marca de producto se desarrolla en el corto plazo, con la idea de atraer nuevos clientes y fomentar las ventas. Por lo tanto, la marca de producto está unida a la vida de éste y la marca corporativa permanecerá mientras exista compañía (Hatch y Schultz, 2010).

Olins (1991) afirma que la marca corporativa vive en el pasado y en el presente, ya que fomenta las relaciones entre lo que la empresa ha sido y todo el camino que le queda por recorrer.

La *Tabla 8* sintetiza convenientemente las diferencias entre marca corporativa y marca de producto. Como puede observarse, Hatch y Schultz (2010) delimitan sus diferencias en función del alcance y escala; del origen de la identidad de la marca, de quiénes son sus públicos, sobre qué personas recae la responsabilidad de su gestión y la temporalidad de cada una de las dos tipologías:

**Tabla 8. Diferencias entre marca corporativa y de producto**

	Marca de producto	Marca corporativa
Alcance y escala	Un producto o servicio, o un grupo de productos, íntimamente relacionados.	Toda la empresa, incluida la corporación y todos los grupos de interés.
Origen de la identidad de marca	La imaginación de los publicistas con datos de estudio de mercado	La herencia de la compañía, los valores y creencias comunes de sus miembros
Público	Los clientes.	Múltiples grupos de interés (empleados y directivos, clientes, inversores, ONG, socios y políticos)
Responsabilidad	Jefe de marca de producto y personal, departamento de publicidad y ventas.	Consejero delegado o equipo directivo, por lo general de los departamentos de marketing, comunicación corporativa, recursos humanos, estrategia y, en ocasiones, diseño o desarrollo.
Horizonte de planificación	Vida del producto.	Vida de la compañía

Fuente: Hatch y Schultz (2010:33)

Este punto ha pretendido delimitar las competencias de una marca de producto y una marca corporativa. Tras realizar este paso previo, conviene profundizar en las funciones que adquiere la marca corporativa dentro de la arquitectura de marcas de una organización.

#### 4.1.3 ESTRATEGIAS DE BRANDING

Cada empresa puede desarrollar diferentes marcas y debe decidir cómo organizarlas dentro de una estructura. Es necesario que se trate de una estrategia entendible para los empleados y, obviamente, para el resto de potenciales grupos de interés. Sin embargo, no siempre será fácil y dependerá del análisis que las marcas hagan de su mercado.

Con el objetivo de introducir a la marca corporativa y su función en las empresas con diferente arquitectura de marca, en este punto vamos a enumerar cuatro tipologías básicas. Son un esquema para observar los diversos desarrollos de marca que pueden observarse en literatura. Representan la relación de la marca corporativa con el resto de marcas de una organización (*brand portfolio*).

Es necesario tener en cuenta que la FC siempre va a estar asociada a la marca corporativa, sea cual sea la arquitectura que se haya desarrollado. La vinculación de una fundación empresarial a otra de las marcas que forman parte de la organización supondría otra tipología de fundación pero nunca una fundación corporativa. A continuación resumimos las estrategias de *branding* encontradas en la literatura y matizamos dicha afirmación:

1. Marca monolítica o *branded house*: bajo esta tipología, cada producto o servicio de la empresa comparte la misma marca. Es decir, una misma denominación para todos los productos (Kotler, 2008) y para la marca corporativa. En este caso, las relaciones con los públicos internos y externos son más baratas de gestionar; asimismo, aporta amplia visibilidad y un posicionamiento claro.

La desventaja es que si una parte del negocio entra en crisis, puede afectar a toda la empresa (Olins, 1991), puesto que al utilizar una marca madre para todo (Aaker, 1996), ésta puede verse afectada por la situación de cada uno de sus productos. Es una decisión que simplifica y maximiza las sinergias. Encontramos ejemplos de marca monolítica o *branded house* en empresas como Apple, Adidas, Nike, Virgin, Santander o Repsol.



Conviene decir que los procesos vinculados a la globalización provocan numerosas adquisiciones o venta de empresas, produciendo una hibridación de las marcas hacia otras estrategias de *branding*. Sin embargo, sí que se puede observar un determinado predominio de un modelo frente a otro<sup>3</sup>.

De la misma manera, tanto los recursos humanos como los de comunicación tienen un enfoque más unificado. Por lo tanto, se aúnan los aspectos corporativos (marca corporativa) como de producto. No obstante, cada línea de producto o servicio puede tener unos públicos objetivos concretos o unos valores declinados para ese segmento específico. Por lo que el mensaje puede verse modificado en un ámbito y otro.

En este caso, asumimos que las características que aporta la FC a la arquitectura monolítica no suponen ninguna incongruencia para la estrategia de *branding*. Al fin y al cabo, la gestión de la FC debería regirse por los principios que sustentan al resto de marcas, ya que todas tienen una fuerte vinculación con la marca corporativa. Al igual que el resto de marcas de la organización, la FC mantiene la misma denominación que la empresa matriz o corporativa. Se podría argumentar que se trata de una marca más.

2. Marca respaldada o marcas apoyadas: la marca matriz o marca corporativa da respaldo a todas sus marcas como una señal de identidad y gestión. Las diferentes marcas actúan de manera independiente (Aaker, 1996) pero respetando las características de la marca principal (matriz, institucional o marca corporativa), que fomenta un espíritu corporativo (valores, cultura, etc.) entre todas las del grupo (marcas respaldadas). Por ello, estas marcas apoyadas tienen un perfil más comercial enfocado al *stakeholder* cliente (Olins, 2009). Un ejemplo de marca respaldada es Playstation (Sony), Movistar (Telefónica), Kit Kat (Nestle) o Dockers (Levi's)

---

<sup>3</sup> Como ejemplos, Converse pertenece a Nike y Adidas es propietaria de Reebok.

De hecho, se trata de una de las tipologías más comunes, suele ser un modelo empleado por empresas que han aumentado su tamaño mediante compra o adquisición de otras compañías. Entre sus características, destacamos (Olins, 1991):

- a. Tienen que conjugar el deseo de mantener el prestigio e independencia de las empresas adquiridas, respaldadas, con la asunción de ciertos valores de la marca corporativa.
- b. Hacia públicos determinados (financieros, líderes de opinión...) intentan fomentar una faceta más corporativa para dar idea de la envergadura de negocio. Aspecto en el que adquiere más protagonismo la marca corporativa.
- c. Es común que diversifiquen su negocio, ejerciendo múltiples actividades con cada una de las marcas. De hecho, se puede llegar a provocar una situación de competencia entre algunas de sus marcas. La razón es que han podido comprar empresas que ejercen una misma actividad. En estos casos, suele existir cierta confusión entre proveedores, clientes o incluso en algunos trabajadores. Además, suelen operar en diversos países, donde sus empresas tienen diferente consideración en los distintos *stakeholders*.

Cuando una empresa haya optado por una estrategia de marca respaldada, la existencia de una FC supone la hibridación hacia la estrategia monolítica. A diferencia del resto de marcas respaldadas, la FC se comunica con los *stakeholders* al mismo nivel que la marca matriz. Se convierte, así, en una extensión de la marca corporativa y presumiblemente debería formar parte de la estrategia de ésta.

Teóricamente, la FC no debería suponer ninguna incongruencia para este tipo de arquitectura. Como se acaba de explicar, la marca corporativa también adquiere un papel determinante (de respaldo) en la construcción de la identidad de cada de las marcas de la organización. Por lo tanto, la FC también dará apoyo a las marcas respaldadas, como si se tratara de una parte de la marca corporativa.

Si existiera una empresa que hubiera decidido crear una fundación con la denominación y características de una de las marcas respaldadas, ya no se podría hablar de FC. En todo caso, sería otro tipo de fundación empresarial vinculada a las peculiaridades de esa otra marca, pero no a las de la corporativa.

A tenor de esta explicación, no sería de extrañar que en este modelo existieran aquellas fundaciones empresariales que han sido creadas por líderes vinculados a la compañía, por empleados de la organización o por una de las marcas respaldadas que cambie la denominación de marca corporativa (ver *Esquema 7* en 3.3 *Fundación empresarial y fundación corporativa*). No obstante, este otro tipo de tipologías de fundación empresarial no es parte del análisis que persigue esta tesis doctoral, ya que nuestro principal interés es la FC en el contexto de la marca corporativa y su relación con la transversalidad de la RSC y los valores de la organización en conjunto.

3. Multimarca o *house of brands*: la empresa o marca matriz tiene una serie de marcas que trabajan de manera independiente y cada una de ellas gestiona su impacto en el mercado (Aaker, 1996). Es decir, una empresa decide que cada uno de sus productos y la marca corporativa tengan una denominación distinta y características visuales diferentes (Kotler, 2008). La empresa matriz aísla su identidad en favor de las marcas que la componen. A nivel corporativo (marca corporativa) estas empresas alcanzan a los públicos específicos pero no así a los clientes finales. Podemos mencionar ejemplos como Procter & Gamble (Ariel, Fairy, Pantene, Braun, Oral-B...), Unilever (Signal, Calvé, Ben&Jerry's, Axe, Knorr...) o Inditex (Zara, Massimo Dutti, Bershka...). Las características, en este caso, son detalladas por Olins (1991) de la siguiente manera:
  - a. La empresa considera que las marcas necesitan autonomía para desarrollar una identidad.
  - b. Puede ser que la empresa matriz no esté interesada en ser asociada a ninguna de sus marcas o empresas, de ahí la existencia de la separación radical.
  - c. El ciclo vital de cada marca puede ser muy diferente al de la empresa propietaria.
  - d. Dos marcas de una misma empresa pueden competir entre ellas con total libertad sin provocar confusión en el consumidor. A diferencia de la estrategia respaldada, en la estrategia multimarca no se conoce al propietario de ambas marcas.

En contraste con la estrategia monolítica y respaldada, donde la marca corporativa presenta diferentes niveles de vinculación con el resto del *brand portfolio*, la estrategia multimarca implica que la marca corporativa desarrolle una especialización hacia un tipo de públicos (inversores, instituciones públicas, etc.).

Por ello, la aparición de una FC puede suponer una incongruencia para el gestor, puesto que su mera existencia amplía sus públicos hasta llegar a otros más propios del resto de marcas de la organización. La hibridación hacia lo monolítico que aporta la FC podría deberse a una falta de coherencia interna o, siempre bajo suposición, a un nivel de concreción de la actividad de la FC que, efectivamente, impacte en los públicos naturales de la marca corporativa (por ejemplo: una FC que sólo trabaje aspectos importantes para las instituciones públicas).

*A priori*, consideramos que en esta arquitectura la creación de una fundación debería estar más vinculada al resto de marcas de la organización. No obstante, como hemos detallado anteriormente, esa otra tipología de fundaciones no es parte de esta tesis. Nuestro objetivo es intentar vincular la gestión de marca con la dimensión responsable de la empresa, cuyo origen parte de los valores corporativos y de la RSC (en nuestro caso, también de la FC).

4. Submarca: una de las marcas de la empresa adquiere una presencia relevante, que repercute en la marca matriz o corporativa y le otorga un valor diferenciado. Esta tipología cumple con la función de buque insignia (Aaker, 1996); es decir, hay una marca más representativa en la construcción de identidad de toda la organización.

Esta arquitectura está muy vinculada a la estrategia de marca respaldada o incluso multimarca, ya que en los dos casos, una marca del grupo puede sobresalir del resto, adquiriendo una repercusión mayor sobre las demás marcas de la organización.

La conexión de la submarca con la marca corporativa puede llegar a convertirse en un marco de referencia para toda la organización (Ej.: Microsoft Office – Microsoft Corporation) (Aaker y Joachimsthaler, 2000). Consecuentemente, esta asociación puede ser un riesgo o una oportunidad.

En los modelos submarcas, y a diferencia de la estrategia de marca respaldada, la marca corporativa o marca madre tendrá un mayor rol conductor (Aaker y Joamchimsthaler, 2000: 14) en esta marca de su *brand portfolio*.

En este modelo, la congruencia de la existencia de la FC estará determinada por ese rol que desempeñe la marca corporativa. Si su gestión está más relacionada con la estrategia de marca respaldada, no debería suponer ningún problema. En el caso de que se desarrolle con un estilo más propio de la arquitectura multimarca, incidimos en los problemas previamente mencionados.

No obstante, conviene mencionar que, en este modelo, la marca corporativa está determinada por la fuerte personalidad y percepción que haya adquirido una de las marcas del grupo. Por lo tanto, cabría preguntarse la idoneidad de la FC frente a la posibilidad de crear una fundación vinculada a esa submarca con presencia importante en la conformación de la identidad corporativa. Sea como fuere, nuestro interés está en la gestión de la marca corporativa bajo las circunstancias de una empresa socialmente responsable y con un FC.

Todo este proceso de definiciones en torno a la elección de una estrategia de *branding* es determinante para comprender cómo se configura y gestiona la marca corporativa y, dado el caso, los valores que se desprenden de la RSC y de la actividad de la FC.

Para sintetizar lo explicado hasta el momento, adjuntamos la *Tabla 9* en la que se puede observar un resumen de las estrategias explicadas.

**Tabla 9. Estrategias de branding**

Estrategia de branding	Definición	Características
Monolítica o <i>branded house</i>	Todas las marcas de la empresa tienen el mismo nombre	Todo producto o servicio de la compañía tiene el mismo nombre Las relaciones con los públicos son más baratas. Amplia visibilidad y posicionamiento. Maximiza las sinergias entre productos. Si una parte del negocio sufre una crisis, puede afectar a toda la organización.
Respaldada Marcas apoyadas	La empresa matriz respeta las características de sus marcas y las respalda, observándose una conexión entre marca de producto y marca corporativa. La marca corporativa se centra en un determinado público (accionistas, trabajadores...) y las marcas en el cliente	Múltiples actividades por marca. Puede generar competencia entre sus propias marcas y confusión entre determinados <i>stakeholders</i> . Suele operar en diferentes territorios.
Multimarca <i>House of brands</i>	La empresa matriz tiene una serie de marcas que trabajan de manera independiente. Cada una de ellas gestiona su presencia en el mercado. La compañía queda relegada a un segundo plano para los clientes (no así en otros <i>stakeholders</i> ).	Cada marca tiene autonomía. La empresa matriz evita la asociación entre marcas de sectores dispares y opuestos. Ciclo de marca y ciclo empresarial diferentes. Libertad de competencia entre marcas. Sin confusión entre <i>stakeholders</i> .
Submarca	Una marca de la empresa matriz gestiona unos valores que repercuten en la compañía. Realiza la figura de “buque insignia”	Una de las marcas de la empresa puede dedicarse de manera especial a la gestión del valor de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Olins (1991), Aaker (1997) y Kotler (2008)

Como se ha podido observar en este epígrafe, existe una relación entre las diferentes marcas de una organización y la marca corporativa. Del mismo modo, la FC también ha sido presentada como un ente con implicaciones para la gestión de la marca, que puede llegar a adquirir el rango de marca asociada a la marca corporativa.

Tras este apartado dedicado a la aproximación a la marca corporativa y su relación con el resto de marcas de una organización, nos parece conveniente conceptualizar el término de acuerdo a la literatura especializada para poder relacionarlo adecuadamente con la RSC y la FC.

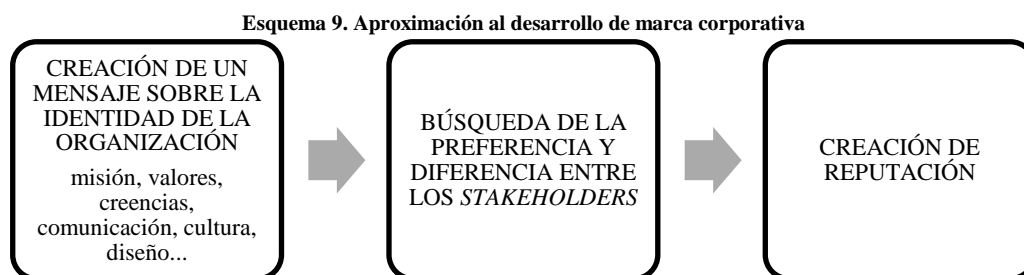
## 4.2 CONCEPTO DE MARCA CORPORATIVA

Hay que partir de las primeras aportaciones sobre la noción de marca corporativa, que aparecieron en Inglaterra (Balmer, 2010) en la década de los noventa (Balmer, 1995), momento en el que comienza cierto desplazamiento de la importancia del producto o servicio de una compañía hacia el protagonismo de la empresa como representante de la marca, de sus valores y su esencia.

La marca corporativa adquiere relevancia en un momento en que el proceso de globalización genera una fuerte competitividad y una alta necesidad de diferenciación (Balmer, 2010). Asimismo, existe una gran demanda social por tener más información de las compañías, de cuáles son sus compromisos con la sociedad y cómo entienden la forma de hacer negocios (Villagra y López, 2013)

Por ello, la marca corporativa es un concepto que representa la expresión verbal y visual de la organización pero también su comportamiento (Knox y Bickerton, 2003). Consecuentemente, la marca corporativa gestiona una serie de factores que emanan de la organización y que tienen que ver con la misión, los valores, creencias, comunicación, cultura, diseño y otra serie de aspectos (Balmer y Gray, 2003; Hatch y Schultz, 2010). El objetivo fundamental es el de buscar la preferencia y la diferenciación en los públicos.

Por ello, una marca corporativa eficaz requiere un mensaje consistente sobre su identidad entre todos los *stakeholders* de la empresa (Balmer y Gray, 2003; Knox y Bickerton, 2003; Hatch y Schultz, 2003, 2008) con el objetivo de crear una reputación (Harris y de Chernatony, 2001). Así, se puede decir que la marca corporativa es la representación del alma o el espíritu de la empresa (Olins, 2009).



Fuente: elaboración propia a partir de Knox y Bickerton (2003) y Harris y de Chernatony, (2001)

Para que una estrategia de marca corporativa funcione, hay que expresar a los *stakeholders* los valores y aspiraciones con el objetivo de crear compromiso. Por lo que la marca corporativa no es sólo diferenciación, “también es pertenencia” (Hatch y Schultz, 2003, 2010:46). En definitiva, añade valor a todos los productos y servicios ofertados por las empresas (Fombrun 1996; Ind, 1997) y aporta coherencia a las actividades que se desarrollan, permitiendo que la estrategia sea visible para toda la audiencia (Olins, 2009). Estas razones son las que nos hacen plantearnos el papel de la FC, puesto que parece obvio que su labor puede desarrollar y perfeccionar todas estas características.

El desarrollo de la marca corporativa requiere no sólo focalizar el mensaje de la organización hacia el exterior, sino también de manera interna. El objetivo es conseguir consistencia en la propia empresa, puesto que los empleados son un vínculo intermedio entre esa dimensión interna y externa que favorece la construcción de la marca corporativa (Harris y de Chernatony, 2001). De hecho, conviene decir que las compañías centradas en estrategias de marca corporativa encuentran más dependencia hacia sus empleados que en otros modelos estratégicos. La actitud y el comportamiento del trabajador tiene un papel determinante (Schultz y de Chernatony, 2002; Schultz *et al.*, 2002).

Obviamente, se observa un círculo de influencias, puesto que una manera coherente de mejorar esos aspectos será manteniendo una política comunicativa interna que favorezca la imagen positiva que emiten los trabajadores hacia el exterior.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, Hulberg (2006) destaca una serie de razones por las que la estrategia de marca corporativa cobra especial interés: diferenciación, costes y transparencia.

- a. Diferenciación: en el clima actual de competencia entre empresas y sus productos, apenas se aprecia la diferencia entre las cualidades de unos y otros. Aspecto que confunde al consumidor. Promocionando a la organización como un todo, como una marca corporativa, se facilita al público la posibilidad de separar a una empresa del resto.



A este respecto, Hatch y Schultz (2010) complementan la idea de diferenciación a través de las posibilidades que presenta el simbolismo que genera la marca entre los usuarios, en la capacidad de expresar valores y estilo. La FC y la RSC materializan y expresan una serie de valores que residen en la propia ética de la empresa.

- b. Costes: en lugar de promocionar cada uno de los productos, la marca corporativa crea sinergias para todo el grupo. Es una forma de evitar la diversificación.
- c. Transparencia: este tipo de estrategia requiere un perfil más social por la exposición que tiene en el mercado. El consumidor tiene que sentir confianza en la empresa y, para ello, es necesario facilitar la información que está más allá de los meros mensajes publicitarios.

En suma, una estrategia de marca corporativa aporta un significado completo para los públicos, conceptualiza en una marca todas las actividades que una empresa puede llegar a desarrollar. Es una manera de comprender lo que una organización es y lo que espera llegar a ser (Schultz y de Chernatony, 2002; Schultz *et al.*, 2002; Hatch y Schultz, 2010). Es, por tanto, una forma de desarrollar las bases fundamentales para atraer y mantener a los diferentes *stakeholders*, que conjuga las características de una empresa que están dispersas por razones geográficas (globalización) o funcionales (diferentes servicios o productos). Claramente, una utilización adecuada del simbolismo de la compañía (nombres, símbolos, experiencias, una idea central y las cualidades y emociones propias), unido a una visión corporativa pueden provocar en el *stakeholder* un sentido de pertenencia (Hatch y Schultz, 2010).

Las FC, junto con los departamentos de RSC, pueden articularse como componentes relevantes de una estrategia de marca corporativa, puesto que a través de su sinergia pueden convertirse en un mecanismo que fortalezcan aún más la ya existente capacidad de las FC de aumentar las expectativas en los *stakeholders* (Pedrini y Minciullo, 2006). Consideramos que esto es así tanto a nivel externo como interno, por la variedad de posibilidades que se les puede ofrecer a los empleados u otro tipo de socios.

Tras la descripción de las aportaciones de la literatura seleccionada, podemos definir a la marca corporativa como:

*esencia de un carácter empresarial, de la misión, visión y valores corporativos. Por lo tanto, cohesiona y manifiesta de manera atractiva las actividades de una organización mediante un mensaje único interno y externo de la identidad de la empresa. Sus objetivos son la diferenciación, preferencia y pertenencia en los públicos.*

Llegados a este punto, conviene continuar con la profundización en la marca corporativa y explicar los componentes que permiten su construcción global. Cada uno de estos apartados da forma y construye el entendimiento en torno a la marca. Es muy importante conocerlos y definirlos porque la existencia de la RSC y de la FC retroalimentarán su gestión. Asimismo, el propio devenir de la actividad responsable estará determinado por estas circunstancias. Por eso mismo, antes de tratar esos niveles de relación, hay que concretar cada una de las partes de la marca corporativa.

#### 4.3 COMPONENTES DE MARCA CORPORATIVA

Existen una serie de componentes que constituyen a la marca corporativa. Es necesario definirlos para poder argumentar la incidencia de la RSC y de las FC en el contexto global de la marca corporativa. La integración de las teorías sobre la organización empresarial y las derivadas del marketing son generalmente señaladas como elementos fundamentales para comprender cómo se configura la decisión de desarrollar una marca corporativa.

Como se ha podido observar, en el modelo de marca corporativa los trabajadores adquieren una especial relevancia por situarse como potenciales “embajadores”. Aspecto que les convierte en protagonistas de la estrategia *multistakeholder* que mantendrá una marca corporativa (Hulberg, 2006; Hatch y Schultz, 2001; Balmer y Gray, 2003; Knox y Bickerton, 2003; Sanz, 2005). Sin embargo, una de las mayores dificultades de la marca es interactuar con los diferentes *stakeholders* (Balmer y Gray, 2003; Villagra, 2010).

Es por eso, por lo que los encargados de gestionar la marca corporativa son conscientes de que cada uno de los miembros de una empresa “comunica”. Cada uno de estos sujetos es fuente de información, por lo que se sugiere que se mantenga una similitud en el mensaje tanto en la comunicación interna como externa (van Riel, 1997).

De hecho, no hay que olvidar que la marca corporativa tiene una implicación transversal en la empresa, ya que la entera organización tiene impacto en el desarrollo de marca y la relación con los diferentes *stakeholders* (Ind, 1997; Hulberg, 2006; Hatch y Schutlz, 2001). De una manera más directa, se puede afirmar que para lograr unos procesos estratégicos positivos se requiere el esfuerzo de todos los trabajadores de una empresa, que se plasmará en la construcción de marca corporativa y se llevará a cabo a través de una serie de componentes que la conforman (Hulberg, 2006).

La aparición de unos componentes se debe a la necesidad de clasificar las características que surgen en la realidad que acompaña a la marca. Hatch y Schultz (2001) señalan la existencia de una interrelación entre la visión estratégica, la cultura organizativa y la imagen corporativa que se tiene de la marca.

La visión y la cultura se refieren a la idea central que se puede sustraer de cada empresa, lo que existe detrás de ella y los valores internos que son asumidos dentro de la misma. Ya hemos comentado que la implementación de RSC (o FC) se tiene que integrar en la construcción de marca (Villagra y López, 2013), en concreto en la adopción primera de una ética que inspire su construcción (ver 1.1 *Ética empresarial*). Respecto a la imagen corporativa, entendemos que es la percepción que se tiene de la empresa desde sus públicos internos y externos. Sin embargo, cada uno de estos conceptos tiene su propia literatura especializada. Hay autores (Hatch y Schultz, 2003) que entienden que se trata de 3 componentes principales: visión estratégica, cultura organizativa e imagen corporativa.

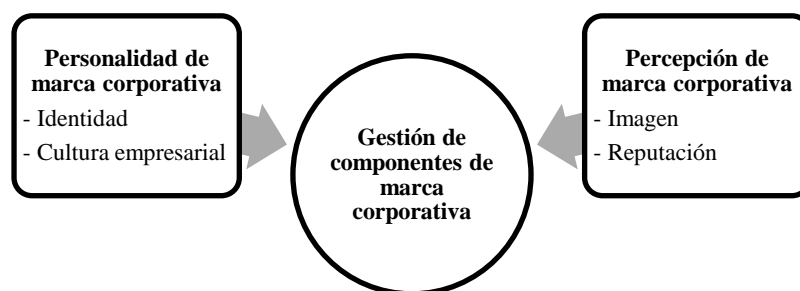
Del mismo modo, se destaca la importancia que tiene la identidad corporativa en la conformación de la marca (Kavaratzis, 2009). En general, se admite que una identidad bien desarrollada y fuerte es necesaria para adquirir una imagen adecuada en los diferentes públicos, además de la muy recomendable generación de valor en la empresa.

En esta línea, Hulberg (2006) determina unos componentes determinados: identidad, cultura, comportamiento, valores, imagen y reputación. Conceptos que resumimos así:

- Cultura corporativa
- Identidad corporativa
- Imagen corporativa
- Reputación corporativa

La clasificación de este tipo de componentes puede ser acotada a través de lo que Schultz y de Chernatony (2002) clasifican como los procesos internos y externos de interacción. En los internos se encuentran la cultura y la identidad corporativa. En los externos surge la imagen y la reputación. Nosotros, por las características que a continuación se describen, hemos decidido agruparlos en función de los componentes que configuran la personalidad de marca. Es decir, los procesos internos; y los componentes que favorecen la percepción de marca, los procesos externos. Todo ello, debe ser gestionado por los responsables de la marca corporativa

**Esquema 10. Componentes de marca corporativa**



Fuente: elaboración propia a partir de Hulberg (2006), Hatch y Schultz (2001,2003), Kavaratzis (2009) y Schultz y de Chernatony (2002)

#### 4.3.1 PERSONALIDAD DE MARCA

##### *a. Identidad de marca corporativa*

La marca corporativa empieza con una identidad: valores, visión y cultura corporativa (Balmer y Gray, 2003, Hatch y Schultz 2010), que unifica a la organización y aporta coherencia a los *stakeholders* (Villagra y López 2013). A diferencia de otros componentes como la imagen o la cultura, la identidad se centra en cómo los directivos y empleados hacen a una marca única (Harris y de Chernatony, 2001).

Un primer paso para entender la identidad corporativa es observarla como una construcción que emana de la percepción que tienen los propios trabajadores de la empresa, ya que la identidad se externaliza a través de los empleados (Hulberg, 2006). Todo ello, estará fuertemente entrelazado con el siguiente componente, que es la cultura de marca. Aspectos que se interrelacionan constantemente.

Toda la envergadura que se le ha dado al concepto de identidad en el seno de las empresas radica en lo que bien define Sanz (2005:64): “en una sociedad altamente competitiva, en la que la rentabilidad puede ser entendida como el único factor de supervivencia, existe un riesgo que también es propio de los sistemas enfocados a la estandarización: la uniformidad”.

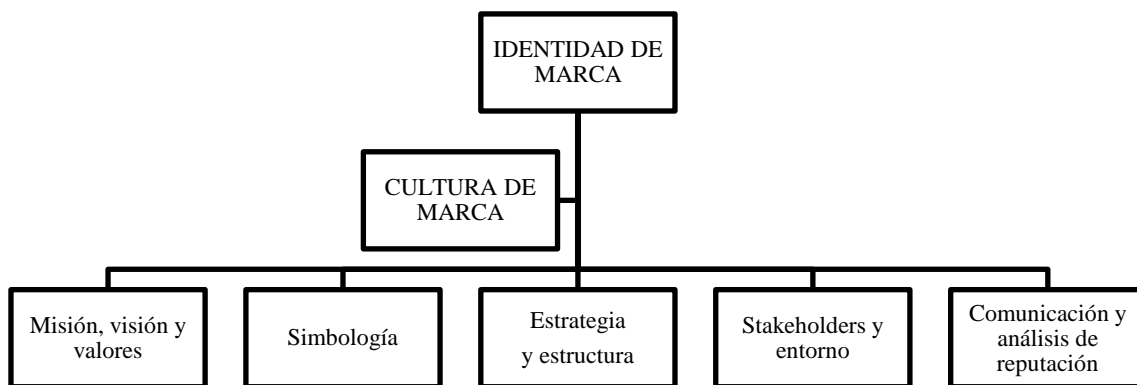
Esta definición justifica la necesidad de desarrollar una fuerte identidad corporativa que permita alcanzar una positiva imagen de marca en la mente de sus consumidores. Se trata de diferenciarse de la competencia mediante el envío de una idea clara de lo que la empresa considera que la define. Por tanto, la identidad de marca persigue una aspiración. Es lo que la empresa quiere convertir en imagen de marca y reputación. Por eso, cuando se quiere construir una identidad de marca, hay que luchar con la imagen que actualmente se tiene sobre esa empresa.

Hay una regla básica que es necesario tener presente cuando se trabaja estrategias de identidad corporativa (Aaker y Joachimsthaler, 2004: 24):

*“la identidad de marca no debe prometer aquello que la estrategia no pueda suministrar. No hay nada más insensato y perjudicial que desarrollar una identidad o visión basada en imperativos estratégicos que no serán financiados. Una promesa de identidad vacía es más perjudicial que no tener promesa”*

Para clarificar el concepto, vamos a basarnos en los elementos que se muestran en el *Esquema 11* y que pasamos a desarrollar:

Esquema 11. Aspecto de la identidad corporativa



Fuente: elaboración propia a partir de Sanz (2005), Collins y Porras (1995), Hatch y Schultz (2001), van Riel (1997), Balmer (2002), (Olins, 2009), (Harris y de Chernatony, 2001)

1. Misión, visión y valores. Sanz (2005) incide en la importancia de la misión y la visión de la empresa. A través de la misión, se postulan las aspiraciones que se quieren alcanzar. Las empresas elaboran lo que se podría denominar una declaración de principios que pretende dejar constancia de cuáles son sus intenciones. Es una respuesta al quiénes somos, cuál es nuestro trayecto y hacia qué lugar nos dirigimos. Se establece como un patrón de conducta para que los *stakeholders* de la organización sepan las ideas base de la organización.

La FC se erige como una herramienta destacable en la construcción de la identidad corporativa. Dada su naturaleza encaminada a un compromiso responsable, sea cual sea su especialización, la declaración de principios que facilita una FC es de por sí una realidad, puesto que no sólo se concreta en un ideario determinado, sino que se materializa en el desempeño de sus funciones.

Por otro lado, como veremos, también ayuda a crear una cultura corporativa basada en unos principios que la empresa quiere profesionalizar a través de la misión de su FC (Godlewski-Segrestan -citado por Parés, 1994:127-) o del desempeño del departamento de Responsabilidad Social, puesto que las fundaciones pueden ser un apoyo para los programas de comunicación de RSC (Westhues y Einwiller, 2006).

En esta formación, la visión estratégica de la empresa representa un importante rol. Collins y Porras (1995) definen visión como la aspiración de futuro que tiene la empresa. Así, para Hatch y Schultz (2001) significa “las aspiraciones para la compañía que tiene la alta dirección”. Al final, la visión, aunque posibilite el progreso de la empresa hacia nuevas metas, debe estar conectada con la idiosincrasia de la compañía, debe entender su pasado.

Esta idea de visión o idea central de la empresa se refiere a todo en lo que cree la empresa y lo que representa. No obstante, llega un momento en que las empresas tienen que descubrir o redescubrir su propia visión. Asimismo, deben ser capaces de expresarlo de un modo coherente (Olins, 2009) a través de unos valores que se puedan materializar.

2. Simbología. Otros autores, como van Riel (1997), también inciden en que la identidad de marca es la forma en que una empresa se da a conocer a través del uso de símbolos, comunicación y comportamientos. En el caso de los símbolos, no hay que olvidar que los usos del logotipo, *claim*, etc. son aspectos muy importantes de la identidad visual (Villafañe, 2011); son una forma de presentar la personalidad de la compañía tanto a sus públicos internos como externos.

3. Estructura y estrategia. Balmer (2002) elabora un *mix* de identidad corporativa que conlleva los siguientes componentes:

- a. estrategia: se refiere al terreno ejecutivo dentro de la organización. A su actuación corporativa. Dentro de este componente se incluyen aspectos como el punto de vista de las acciones corporativas: su estrategia corporativa, la organización de la empresa o el perfil de los ejecutivos.
- b. estructura: las relaciones entre las diferentes partes que conforman la organización. En el caso de empresas que no mantengan una estrategia que otorgue especial relevancia a la marca corporativa y desarrollen otra forma de arquitectura de marca (ver 4.1.3 *Estrategias de branding*) se podría hablar de cómo se relacionan con las diferentes marcas que acompañan. Cuando se habla de marca corporativa, “estructura” hace mención a la capacidad para interrelacionarse con los diferentes departamentos.

4. Entorno y *stakeholders*. El contexto en el que se desarrolla la marca, así como el entorno en el que se distribuyen los productos (Olins, 2009), son elementos a tener en cuenta en la formación de la identidad. Yendo un paso más allá, cabe destacar que el medio político, ético, económico, social y tecnológico incide de manera directa en el triunfo o fracaso de una identidad corporativa (Balmer, 2002). No es de extrañar que la FC, impregnada de los principios de RSC, conlleve una fuerte relación con la identidad corporativa puesto que es un sensor para entender a la sociedad (Westhues y Einwiller, 2006).

Por otro lado, ya hemos comentado la necesidad de considerar a los *stakeholders* como prioritarios, contando con sus expectativas y entendiendo la importancia que adquieren en la identidad los empleados de la empresa (Harris y de Chernatony, 2001). Van Riel (1997) sustrae las siguientes ventajas de una buena relación con los grupos de interés:

- a. Aumentar las motivaciones entre los empleados: permite la identificación de los trabajadores con la empresa y ello afecta positivamente a su comportamiento.



- b. Inspirar confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa: mientras la empresa no lance mensajes contradictorios, una fuerte identidad de marca posibilita que los públicos adquieran una imagen definida de lo que la empresa representa.
  - c. Tener conciencia del importante papel de los clientes: dar a entender esta relevancia implica una confianza en el estilo de la empresa y permite una relación a más largo plazo.
  - d. Tener conciencia del papel de los públicos objetivos financieros: la identidad puede ser sustento para la viabilidad de la empresa, los inversores necesitan confiar en la empresa con la que trabajan.
5. Comunicación y análisis de la reputación (Olins, 2009; Balmer, 2002). (ver *b. Reputación de marca corporativa* (en 4.3.2 *Percepción de marca*) y 4.4 *Comunicación corporativa*). La comunicación es un proceso que incide en los componentes de personalidad y percepción de la marca. Asimismo, el análisis de la reputación, como componente de la percepción, retroalimenta la gestión que se realiza en la vertiente interna. Además de la RSC, la FC es un aspecto que está estrechamente unido a estos conceptos (Pedrini y Minciullo, 2006; Westhues y Einwiller, 2006; Fundación Promigas, 2012; Parés, 1994, Moreno, 1991) y que trataremos en profundidad en los epígrafes arriba mencionados.

Las anteriores características las podemos agrupar en los vectores de tangibilidad de la marca (Olins, 2009), un cuadro más reducido que incorpora: el producto, lo que se fabrica y comercializa; el entorno, cómo se distribuyen esos productos; la comunicación, qué tipo de mensaje se emite, quién dice qué y lo que comunica; y el comportamiento, como manifestación de la importancia de los trabajadores y su relación con el mundo exterior.

Estos vectores de tangibilidad inciden en que nunca se debe soslayar que el fin principal de una empresa es que los *stakeholders* perciban la calidad esperada en los productos, la gestión del entorno y las variables relacionadas con la comunicación y el comportamiento.

Nuestra idea es cómo fortalecer una marca corporativa a través de un modelo que relacione la inclusión de los mecanismos de FC en las empresas que actualmente desarrollan su perfil responsable de esta manera.

No es de extrañar, por tanto, que la identidad ejerza una profunda huella en el interior de la organización. Es importante comprender que dentro de los públicos de una empresa los empleados son una potente masa crítica que conforma la personalidad de la compañía más allá de estrategias emprendidas desde las Ciencias de la Comunicación.

Los trabajadores son una fuerza viva que, a través de los impactos que reciben de esta identidad de marca, crean una realidad diaria. Esta realidad es lo que consideramos cultura corporativa. Vemos, por tanto, que la FC está presente en este proceso de creación de una personalidad de marca. Observemos si la literatura ha incluido la dimensión responsable en la cultura corporativa, un intangible que también comunica y también afecta a la percepción de marca.

#### ***b. Cultura de marca corporativa***

La cultura corporativa es descrita como la serie de valores comunes y fundamentales para un grupo, en este caso, obviamente, se refiere al grupo de trabajadores de una determinada empresa. Son los comportamientos asumidos, las actitudes y las formas de trabajo. La cultura de una empresa puede ser vista como una ventaja competitiva que lleve a la diferenciación frente a la competencia (Hulberg, 2006).

En este sentido, Hatch y Schultz (2001) consideran que la cultura corporativa se forma a partir de los valores, comportamientos y actitudes sobre la empresa que cualquier empleado tiene. Independientemente del puesto que pueda ocupar. Es por eso que también se tienen en cuenta los valores internos, las creencias y las concepciones propias que dan forma al patrimonio de la empresa y que son comunicados a sus miembros (Hatch y Schultz, 2003).

No se puede negar que casi todas las organizaciones tienen múltiples subculturas dentro de sus departamentos o divisiones. La importancia de localizar la existencia de estas culturas dentro de la organización es prioritaria, ya que para conformar una idea común con el objetivo de mejorar la actuación, la empresa debe adaptarse a los cambios y

buscar la satisfacción de todos los empleados, clientes y otros *stakeholders* (Kotter y Heskett, 1992). De esta manera se puede generar una ventaja competitiva.

No obstante, para que esta se produzca, los valores de la marca deben ser respetuosos con la cultura que se origina con los cambios. Es un proceso en el que se requiere una especial atención para conjugar la cultura organizativa del presente con lo que este concepto ha significado históricamente y lo que se espera que sea en el futuro.

Es por eso que los altos directivos deben manifestar una valiosa habilidad para saber comunicar los aspectos internos destacables y la propia cultura organizativa, ya que son intangibles únicos y difícilmente imitables por la competencia. De hecho, se sitúan en una posición destacada para la construcción de una imagen corporativa creíble y distinta (Hatch y Schultz, 2003). Dentro de la cultura corporativa se engloba el comportamiento corporativo, que se concreta con la importancia que adquiere el trabajador para la empresa.

La idea del empleado como embajador de la marca es un aspecto crucial para la comunicación externa de este tipo de empresas (Hulberg, 2006; Hatch y Schultz, 2001; Balmer y Gray, 2003; Knox y Bickerton, 2003; Sanz, 2005). Esa dimensión exterior surge de promocionar un comportamiento corporativo que favorezca el compromiso de un grupo de trabajadores con la marca empresarial y que este sentimiento se materialice a través de la relación de esos con los *stakeholders* de la empresa.

Villafañe (1999) considera que la cultura corporativa se manifiesta a través de tres factores: la identidad corporativa (ser), el sistema de valores corporativos (pensar) y la unidad estratégica (hacer). Según el autor, estos tres factores reciben la incidencia directa de una serie de indicadores: la historia de la empresa, su estructura, organización y la forma de relacionarse entre sus miembros; el grado de cohesión corporativa, la comunicación interna, la ubicación geográfica, su imagen externa y su proyección social (este último punto se refiere a sus actitudes ante la comunidad).

Como dijimos en la identidad corporativa, una fundación y un potente departamento de RSC son realidades que se identifican con estos factores y, por lo tanto, son susceptibles de crear cultura e identidad. Son líneas de investigación abiertas que sin duda pueden

resultar muy atractivas para la investigación. Nuestra tesis trata de conocer cómo se gestiona esta generación de valor en términos globales de gestión de marca.

Es por eso que al erigirse como una materialización de ese número de posibilidades, Villafañe (1999) considera que la cultura corporativa cumple las siguientes funciones:

- Crea identidad corporativa: diferenciando de la competencia y aunando opiniones sobre la misión corporativa.
- Cohesiona a la compañía: crea sentimiento de pertenencia y determina el aprendizaje en la empresa.
- Mejora la implicación de los empleados en el proyecto: unifica intereses personales con los empresariales. En este sentido cabría preguntarse qué papel desempeña la dimensión social en esta función.
- Determina el clima interno.

Hatch y Schultz (2010: 139) sostienen que “la fortaleza competitiva de la marca corporativa depende de la capacidad de la alta dirección para superar los comportamientos aislados”. Es por ello que el comportamiento de los trabajadores es un aspecto relevante, ya que son parte de los factores que inciden en la tangibilidad de la marca (Olins, 2009) que comentábamos en el epígrafe anterior.

Llegados a este punto, la línea divisoria entre la personalidad de marca y la percepción, hay un elemento esencial para favorecer ese salto. Es la comunicación de marca corporativa. Por su naturaleza, hemos desarrollado su significado en un apartado posterior (ver 4.4 *Comunicación corporativa*). No obstante, conviene adelantar que es importante entender que además del propio sello de identidad que aportan los empleados, los *stakeholders* internos y la calidad del producto y servicio; la comunicación juega un papel esencial en la configuración de la marca corporativa.

La marca y la comunicación corporativa deberán estar relacionados con la estrategia de RSC (Villagra y López, 2013; Villagra, 2009). Del mismo modo, la FC deberá completar la comunicación que emane de las actividades de la RSC (Westhues y Einwiller, 2006).

Hasta ahora, hemos descrito lo que se hace dentro de la empresa, lo que se construye en el interior, lo que forja su personalidad. Pero todo este trabajo necesita ser afirmado con una proyección exterior que retroalimente a los encargados, que atestigüe si lo que ellos afirman, llega a sus públicos. Tanto la vertiente externa como la interna estarán muy relacionadas. Lo que se diga de una empresa fuera, puede afectar profundamente a su personalidad y a las estrategias de creación de identidad corporativa. Como vemos, la marca se constituye como un ser vivo con su propia psicología.

#### 4.3.2 PERCEPCIÓN DE MARCA

##### ***a. Imagen de marca corporativa***

Mientras que la identidad trata sobre cómo la empresa da forma a su personalidad y cómo lo expresa, la imagen se refiere a cómo esa exteriorización es entendida por los públicos, cómo es interpretada. Es la impresión general que tiene el resto de los públicos sobre una determinada empresa (Hulberg, 2006; Hatch y Schultz, 2003; Villafañe, 1999).

Existen muchos factores que inciden en la imagen corporativa: la comunicación (orquestrada o indirecta), el contexto en el que se desenvuelve la empresa, la competencia, las modas, los diversos *stakeholders*. Es esta la razón por la que “la imagen corporativa es la integración en la mente de sus públicos de todos los *inputs* emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos” (Villafañe, 1999: 30).

Continuando con esta definición, el autor propone que la imagen hay que entenderla globalmente; puesto que aunque se cuiden al máximo los aspectos visuales y comportamentales de la identidad corporativa, no tienen validez si, posteriormente, los públicos observan que los productos no son lo buenos que se afirma que son. Del mismo modo ocurre con los servicios de atención al cliente o cualquier otro comportamiento corporativo (resultados financieros, empleados, etc.) incluida la defensa de los valores.

Como se puede observar, son atributos de la imagen corporativa estrechamente vinculados con la cultura de la empresa y el comportamiento que se desarrolla diariamente. En general, Hatch y Schultz (2003) sostienen que los directivos sensibles a

la imagen que se tiene de sus empresas desarrollarán una marca corporativa más eficiente y sostenible a largo plazo, ya que obtendrán éxito al reconocer los frutos de aunar la visión corporativa con la imagen que tienen sus públicos de interés. En esta misma línea, Villafañe (1999) subraya que los componentes que afectan a la imagen de la empresa dependen de tres conjuntos:

- El comportamiento corporativo: como lo referido a las actuaciones de la compañía en su propia actividad. Terreno fecundo para la dimensión social de la empresa y, obviamente, la calidad del producto, cuentas anuales o cómo se comporta en los mercados bursátiles.
- La cultura corporativa: entendida según se ha explicado previamente en *b. Cultura de marca corporativa* (en 4.3.1 *Personalidad de marca*).
- La personalidad comunicativa: el autor se refiere a la manera voluntaria en la que la empresa se comunica con sus públicos, tanto internos como externos, a través de las herramientas de comunicación y las propias relacionadas con su identidad visual.

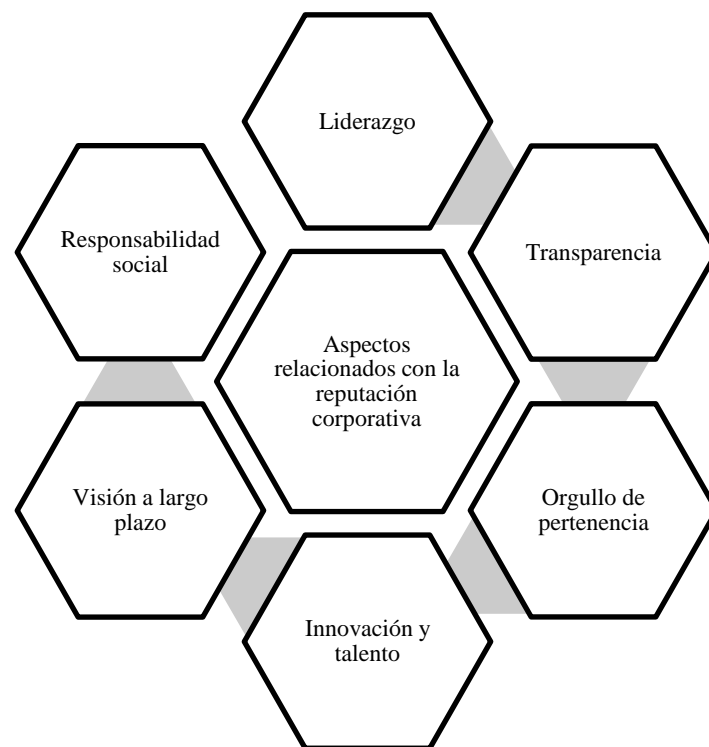
#### ***b. Reputación de marca corporativa***

Mientras que la imagen corporativa se refiere a la percepción en el público en un determinado periodo de tiempo, la reputación se desarrolla y crea a lo largo de los años (Fombrun, 1996; Villafañe, 2003). No obedece a algo puntual, sino a la capacidad de la empresa de satisfacer las expectativas de los grupos de interés de manera continuada. La reputación surge de las acciones de la empresa, las impresiones de los *stakeholders* y la imagen corporativa. Razón por la cual, la plasmación del valor dimensión social, a través de la comunicación RSC (Villagra y López, 2013) y la actividad de una FC, tiene una incidencia directa en este factor orientado al fortalecimiento de una imagen de manera perdurable.

Continuando con la aportación de Fombrun (1996) mencionamos lo que el autor observa destacable de la reputación: la capacidad de la empresa de satisfacer las necesidades y expectativas de sus públicos de interés. Por ello, el nivel de reputación alcanzará mayor importancia cuanto mayor sea el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa hacia sus públicos: empleados, proveedores,

accionistas, clientes y la propia sociedad donde opere. No es de extrañar, por tanto, que el desempeño de las actividades propias de la RSC-FC (esta última con una proyección más atemporal) sean instrumentos idóneos para apoyar y desarrollar las expectativas de un determinado grupo de interés, preocupado por la repercusión de las actividades económicas en la sociedad. La cuestión es saber gestionar la gran variedad de puntos de contacto de la compañía con los *stakeholders* (Ind, 1997).

**Esquema 12. Aspectos compartidos por las organizaciones con mayor reputación**



**Fuente: elaboración propia a partir de Bowker (2010:169)**

En este sentido, el *Esquema 12* muestra cómo existen una serie de aspectos que son compartidos en las organizaciones con mayor reputación. Bowker (2010: 169) destaca los siguientes:

- a. Liderazgo: cobra importancia la personificación de la marca en un determinado equipo sénior (director general y altos dirección), ya que permite abarcar responsabilidad ante múltiples *stakeholders*.
- b. Transparencia: ser conscientes de que los grupos de interés deben entender las razones por las que se toman decisiones de riesgo, por ejemplo.

- c. Orgullo: un cierto grado de orgullo de pertenencia entre los empleados lleva a la calidad global de la organización.
- d. Innovación: se trata de fomentar responsabilidad y correr riesgos coherentes, compartir nuevas ideas. Asimismo, valorar y fomentar las cualidades que llevan a la excelencia.
- e. Visión a largo plazo: no motivar las estrategias basadas en intereses particulares cortoplacistas.
- f. Responsabilidad social: la transparencia, la ética, el buen gobierno y la RSC suelen ser indicadores de la mayoría de monitores de reputación. Por lo tanto, esta es, sin duda, la característica esencial en la que se sustenta esta tesis. La RSC en sus tres vertientes (ver 3.1.3.2 *Establecimiento de las líneas de actuación*) está presente en los modelos reputacionales. Así, la FC, por los aspectos sociales que trata, conforma reputación para la empresa. Esta es una parte fundamental de la tesis, puesto que la integración de la RSC y de la FC puede suponer capital reputacional. La cuestión es saber si los responsables de los departamentos de RSC, FC y marca trabajan en coordinación y si los resultados obtenidos y las estrategias planteadas son evaluados y diseñados en términos reputacionales y con el objetivo de ser percibidas por los *stakeholders*.

La falta de comunicación de la FC puede deberse a una deficiente relación entre los departamentos y al establecimiento de barreras entre los mismos o por la incertidumbre que genera la sensación de que comunicar lo que realiza la FC puede ser visto como una mera técnica de venta. Por lo tanto, habrá que dirimir cómo situarla dentro de la estrategia.

En cualquier caso, a esta serie de características propias de empresas con gran reputación, García-Marzá (2004) añade que la reputación integra la calidad moral de la organización, que incluye el recorrido realizado por la propia compañía y no en un hecho puntual.

Para apoyar estos aspectos, se puede acudir al análisis y valoración de la reputación que realizan los principales monitores españoles e internacionales, que integran los procesos derivados de la RSC (FC) y la ética empresarial:

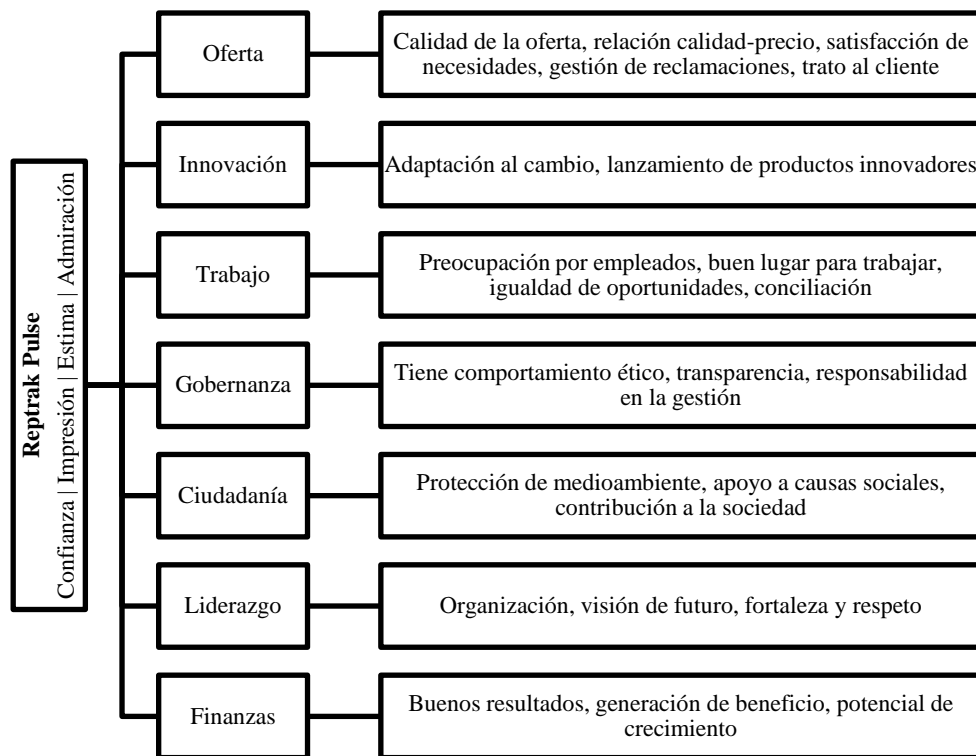


1. Así, el MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa) clasifica a las empresas con mayor reputación. Entre los indicadores que utiliza para detectar las variables sociales, se encuentra la ética y la RSC. Ambas, son parte del análisis de sus indicadores *mercoLíderes*, *mercaEmpresas* y *mercoMarcas*. Asimismo, desde el año 2011 la organización ha creado el análisis *mercoResponsables*, referido especialmente a los aspectos relacionados con la RSC y la ética. En este estudio se evalúa: comportamiento ético, transparencia y el buen gobierno, la contribución a la comunidad, la relación con los empleados y el compromiso con el medio ambiente y el cambio climático (Merco, 2012).

De nuevo, se pueden extraer una serie de relaciones sobre la forma en que la RSC y la FC pueden aportar reputación a las empresas. Es importante que esta investigación conozca qué grado de conocimiento existe en las organizaciones objeto de estudio sobre la importancia de la dimensión responsable de la empresa en los estudios de reputación y la valoración que desde el departamento correspondiente se le da a la RSC y a la FC como creadoras de reputación.

2. En otro ámbito, encontramos la herramienta Reprtrak Pulse, que analiza aspectos como rendimiento, liderazgo, el buen gobierno corporativo, lugar de trabajo, innovación, productos y servicios y la ciudadanía corporativa, vertiente que estima hasta qué punto una empresa es responsable con el medio ambiente y la contribución a las buenas causas que tengan un impacto positivo en la sociedad (aspectos tratados por la RSC y la FC). Es decir, otro indicador de especial relevancia que pone de relieve la importancia del objeto de estudio que trata esta tesis.

**Esquema 13. Modelo Reprtrak Pulse**



Fuente: elaboración propia a partir de Reputation Institute (2012)

Respecto a los criterios reseñados en el *Esquema 13*, además de la oferta de productos y servicios, Alloza (2006:199) nos señala:

*“otras tres dimensiones figuran en un segundo nivel de importancia en el índice Reprtrak, que es aproximadamente, la mitad de la dimensión ‘Oferta’. Se trata de las variables ‘Liderazgo’, ‘Trabajo’ y ‘Ciudadanía’. Posteriormente tienen repercusión los aspectos derivados de ‘Innovación’, ‘Gobierno’ y ‘Finanzas’”*

De nuevo, al margen de lo que obviamente se constituye como materia prima de una empresa, sus productos y servicios (presente en todos los monitores); el valor manifestado a través de la dimensión social (ciudadanía) aporta a la empresa un beneficio en reputación que es medible por indicadores externos y que también responde a las preguntas básicas del medidor sobre qué genera confianza, impresión, estima y admiración.

Observamos claramente cómo los aspectos que trata esta tesis y la necesidad de integrar su desarrollo en un modelo comprensible adquieren especial relevancia en la gestión de la marca corporativa y en su reputación. Para concluir este punto, incidimos en la relación entre personalidad de marca y la reputación. Si la identidad es la realidad corporativa, la reputación supone la percepción de años de trabajo, de cumplimiento de compromisos con los diferentes *stakeholders* (Villafañe, 2003). Por ello, la FC, con una vigencia más orientada al largo plazo que una política social de RSC (Westhues y Einwiller, 2006), puede posibilitar la creación de una identidad que construya reputación.

Concluyendo, parece que existe unanimidad respecto a la existencia de una repercusión positiva en la reputación desde la relación RSC-FC. De manera indirecta, la dimensión social de la empresa aumenta la reputación, incrementa la percepción sobre la calidad de la marca y mejora la lealtad hacia la misma (Kajula *et al.*, 2011). Así, teniendo en cuenta todas las definiciones que inciden en los conceptos de personalidad y percepción de marca, habrá que analizar cómo conjugar y proyectar cada uno de estos en la gestión que se hace de la RSC y la FC desde la marca.

Esta disyuntiva la trataremos con más profundidad en el próximo capítulo, dedicado a la gestión de estos componentes y a la incidencia que tienen en nuestro ámbito de estudio: la relación entre marca corporativa y la gestión de la dimensión social a través de la FC y la RSC (ver Capítulo 5: *Marca corporativa y dimensión social de la empresa: hacia un modelo integrado de gestión y comunicación*).

Sin embargo, y según lo manifestado en la descripción de los componentes de marca corporativa, la comunicación se ha mostrado como otro factor relevante para el gestor de marca. Es por eso necesario definir las implicaciones de la comunicación corporativa antes de poder relacionar todos los aspectos con la RSC y la FC.

## 4.4 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

### 4.4.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

Hasta el momento hemos destacado todos los aspectos reseñables que componen la gestión de la marca corporativa. Queda por subrayar un elemento esencial que se erige como unificador y potenciador de la personalidad y de la percepción de la marca: se trata de la comunicación.

Como punto de partida podemos definirla sobre la base de las aportaciones de algunos teóricos de la comunicación. Reinares y Calvo (2001) mencionan a Lasswell como el más conocido de todos ellos. El modelo comunicativo de Lasswell se define como un proceso en el que alguien dice a otro alguien algo a través de un canal y con un efecto. Igualmente, Manuel Martín (2008: 125) define comunicación como “la transmisión de un mensaje, desde un emisor a un receptor, sobre un referente, por medio de un *medium*”. No obstante, en la aproximación a nuestra tesis, consideramos adecuada la definición de comunicación social de Fernández Areal (2001: 18):

*“la comunicación social es un amplísimo fenómeno caracterizado por la relación entre seres humanos para decirse algo, y que ese algo puede consistir simplemente en dar a conocer hechos o bien en hacer llegar ideas, doctrinas, características de productos determinados o de partidos políticos o de personas, buscando, en estos dos casos, adhesiones, operaciones de compra, etc.”*

Focalizando el análisis en lo estrictamente referido a la comunicación corporativa, consideramos oportuna la definición de Fernando Martín (2003:24):

*“creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa (noticia-actualidad), que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los medios de comunicación propios y externos, para así potenciar su imagen corporativa/institucional”*

Fernando Martín concede a la comunicación el papel de enlace entre la empresa (entendida como fuente de información) y la sociedad. En la relación, los medios de comunicación propician un papel trascendente. En una línea similar, Herreros (2004:251) define de manera esquemática a la comunicación corporativa como “una forma de comunicación, en la que una organización habla de sí misma dirigiéndose a los públicos en los que tiene intereses relacionados con su actividad, buscando en ellos el conocimiento y la creación de actitudes favorables a la misma”.

Entre las características de la dirección de comunicación destacamos la formación y fortalecimiento de la cultura corporativa, su papel como catalizador de la opinión pública, la valoración que da a los medios de comunicación en beneficio de la compañía y el análisis que realiza sobre la imagen corporativa (Martín, 2003).

Igualmente, la comunicación mantiene la relación entre desarrollo y fines de la empresa, busca la participación de las personas implicadas en el logro de estos fines de la compañía, busca que cualquier persona impactada por la comunicación pueda definir a la compañía en términos breves, rigurosos y adecuados y, por último, aproxima la imagen de la empresa a la identidad presentada (Herreros, 2004).

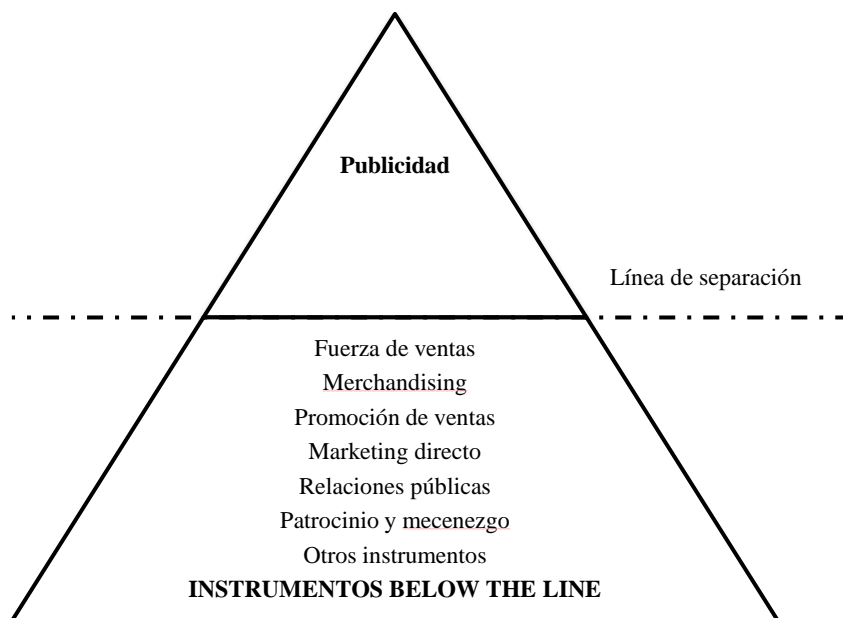
De todas estas características, podemos sintetizar afirmando que la comunicación corporativa aúna la cultura corporativa y favorece la participación de los miembros de la organización. Asimismo, sincroniza las opiniones internas y externas de la compañía en términos de identidad e imagen.

La comunicación dispone de numerosas herramientas para llevar a cabo los fines y características que hemos mencionado. En las próximas páginas definimos cada una de estas opciones con el fin de relacionarlas con los departamentos de RSC y las FC.

#### 4.4.2 FORMAS DE COMUNICACIÓN

Tradicionalmente, los diferentes instrumentos con los que cuentan las organizaciones se han clasificado en dos grupos: la publicidad difundida en medios convencionales, como radio, televisión, prensa e internet, por un lado; y el resto de herramientas comunicativas (*below the line*), por el otro. La sobresaturación en materia publicitaria que se experimentó en los años 80 hizo que la publicidad llamada convencional se desplazara en favor de otras técnicas más nuevas que favorecieran la comunicación (*below the line*) (Reinares y Calvo, 2001).

**Esquema 14. Instrumentos de comunicación**



Fuente: Reinares y Calvo (2001:11)

Consideramos que si bien esta definición es comúnmente aceptada, las posibilidades del medio internet han supuesto una modificación de las fronteras de esa línea de separación. De hecho, actualmente la comunicación que realizan las empresas a sus públicos es “altamente proactiva, multimedial y conjunta en sus soportes” (López y Martínez, 2010: 17)

Estas autoras sostienen la existencia de una comunicación 360° que puede combinar todos los soportes que se observan en el *Esquema 15*:

**Esquema 15. Comunicación integral**



**Fuente: (López y Martínez, 2010: 17)**

Consecuentemente, en cuanto a nuestro objeto de estudio, la gestión de marca corporativa también incluye las actividades de FC y políticas de RSC (especialmente todo lo relativo a la gestión de la comunicación de las actividades de patrocinio y mecenazgo) en el diálogo con los *stakeholders* y los programas de Relaciones Públicas (Westhues y Einwiller, 2006). Por ello, es necesario tener una imagen clara de lo que cada una de estas herramientas proporciona a la comunicación empresarial o corporativa:

#### ***a. Publicidad corporativa***

Esta forma de comunicación corporativa se dedica explícitamente a la propia empresa (no a productos), a la marca corporativa. Se puede realizar en prensa, revistas, radio, televisión, cine, internet y publicidad exterior.

Sus objetivos son: conseguir crear valor con la imagen que se persigue, alcanzar credibilidad, informar sobre aspectos relevantes de la empresa ignorados por los públicos, fidelizar (Herreros, 2004:254) y, sobre todo, mejorar el grado de conocimiento y la imagen de la compañía (Reinares y Calvo, 2001).

La elección del medio de comunicación en el que insertar la publicidad corporativa será decisión de los encargados de comunicación de la marca y del plan de gestión estratégica (ver 5.3.2 *Gestión de la comunicación corporativa en empresas responsables*). Asimismo, hay que ser consciente de que la empresa, siguiendo la teoría de los *stakeholders*, debería poder contactar y establecer relación con todos sus públicos, aunque se requiere la existencia de un grupo suficientemente amplio de personas que justifiquen la inversión que se va a realizar (Herreros, 2004). Por lo tanto, es importante conocer los soportes y formas propias de cada medio.

Enrique Ortega (1997) elaboró la siguiente tabla-resumen para observar los medios, soportes y formas concretas que adquiere la publicidad:

**Tabla 10. Medios publicitarios convencionales, soportes y formas publicitarias**

Medios	Soportes	Formas
Prensa	Cada uno de los diferentes diarios existentes Cada una de las diferentes revistas existentes Cada una de las diferentes publicaciones gratuitas existentes	Anuncios preferentes Anuncios generales Clasificados Anuncios por palabras Comunicados o remitidos Encartes
Radio	Cada emisora y programa Cada cadena y programa	Palabras y ráfagas Cuñas Publirreportajes Microprogramas y consultorios Programas patrocinados
Televisión	Cada canal y programa Cada cadena y programa	Spots Publirreportajes Infocomerciales Programas patrocinados Sobreimpresiones <i>Product Placement</i>
Cine	Salas comerciales Salas restringidas Salas circunstanciales	Películas Spot o filmlets Diapositivas <i>Product Placement</i>
Exterior	Vallas y mono-postes Lonas para fachadas Mobiliario urbano Cabinas telefónicas Transportes Elementos móviles Recintos deportivos Otros	Textos Textos y figuras Textos y figuras rotativas Luminosos Iluminados

Fuente: Ortega (1997:78)



Para completar la imagen que aporta esta *Tabla 10*, ampliamos con las características concernientes al medio internet (Bennett, 2010):

1. permite las comunicaciones *one-to-one* personalizadas para cada individuo en función de sus características propias,
2. es un medio global, facilita traspasar las fronteras de un negocio local,
3. conlleva un coste relativamente bajo, según las funciones que se le quieran dar a la *website* o la publicidad escogida,
4. facilita la compra debido a las fuertes inversiones que se hacen en seguridad y sencillez por las entidades encargadas de este tipo de operaciones,
5. posibilita demostraciones de producto,
6. cada vez es superior el nivel de calidad del video,
7. aporta instantaneidad: la web está a disposición de los grupos de interés desde el mismo momento en que está diseñada.

Entre las posibilidades publicitarias que concede el medio internet, encontramos los formatos integrados, con posición fija en una web; los formatos flotantes, sin posición fija y con capacidad para llamar la atención del lector; el email marketing y la web corporativa (Pintado *et al.* 2010).

En la siguiente *Tabla 11* añadimos un resumen de las diferentes nomenclaturas y características de cada uno de ellos:

**Tabla 11. Formatos publicitarios online**

Formato	Nombre	Características
Integrados de publicidad online	Banner	Insertado en la parte superior o inferior de la web. Llama la atención. Puede estar animado y es de tamaño variable. Potencia la interacción. Pueden desplegarse al pasar el cursor por encima.
	Rascacielos	Similar al banner. Se desplaza mientras el usuario visualiza la web.
	Robapáginas	Rectangulares o cuadrados. Se colocan junto al texto y pretenden quitar importancia a los contenidos propios de la web.
	Botones	Pequeños en tamaño. Con poca información. Buscan conseguir que se pinche sobre ellos para redirigir a la web del anunciante. No tienen un lugar determinado en la página donde se insertan. Pueden ser dinámicos o estáticos.
	Enlaces de texto	En un lugar de la web se ubica un texto con enlaces que redirigen a la página del anunciante.
Flotantes de publicidad online	Pop up	Se sitúan sobre los contenidos de la página que se visita sin permiso del usuario. Se suele buscar la creatividad y son considerados intrusivos para el usuario.
	Microsite	Anuncio amplio que ofrece información sobre empresa o producto. Surge sin permiso del usuario y no permite la lectura del contenido de la página original. Da opción de cerrarse.
	Layer	Anuncio desplegable que se mueve por la pantalla del navegador. Puede partir de un formato integrado.
	Interstitial	Aparece en el momento previo al acceso a la web o entre dos páginas de contenido. Cuando se cierra, el usuario entra definitivamente en la página a la que se dirigía. En dicha página suele permanecer un anuncio de formato integrado como recordatorio del interstitial. Se reproduce a pantalla completa.
Otros formatos de publicidad online	Supersticial	Es un spot televisivo mostrado dentro del sitio web del anunciante. Puede resultar intrusivo.
	Patrocinios	Integra a una marca en una página web de temática alineada con el sector de actividad de la empresa anunciante. Tiene un emplazamiento único y va acompañado de otros formatos de publicidad online.
	Integraciones	Es publicidad específica para los gustos de cada anunciante y puede incluir variedad de formatos.
	Otros	Se incluyen anuncios en buscadores o la integración de productos en tiendas virtuales.
E-mail marketing	A través de una base de datos, se envía información al correo electrónico de un público segmentado. Tiene que ser mensaje atractivo. La marca puede aparecer como remitente para otorgar confianza al mensaje. Es necesario facilitar los datos de contacto y una opción para solicitar la baja del servicio para evitar futuros envíos si el usuario lo desea.	
Web corporativa	Ofrece información sobre la compañía y los productos. La identidad visual de la compañía debe estar alineada en la web. Se debe potenciar el conocimiento y participación en la web, ya sea mediante registro de usuario (para mejorar el envío de newsletter o mail marketing), un servicio RSS (para que el usuario sepa a través de otras herramientas qué contenidos se han actualizado) o técnicas de posicionamiento SEO (para que la web gane notoriedad en los buscadores). En la actualidad, las marcas crean microsite u otras web con información específica de otros productos.	

Fuente: elaborado a partir de Pintado *et al.* (2010)

### ***b. Relaciones públicas***

A diferencia de la publicidad, que trabaja con medios de comunicación de masas y en la mayoría de ocasiones se dirige a públicos externos y amplios; las relaciones públicas utilizan multitud de herramientas de comunicación, que presentan sus mensajes a audiencias externas y a públicos internos. Además, tienen una función de comunicación de mayor alcance que se ocupa de las políticas y resultados de toda la empresa (Wilcox *et al.*, 2001).

Grunig y Hunt (2000:55) consideran que “las Relaciones Públicas son la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”. Consecuentemente, su planificación se basa en un modelo simétrico bidireccional de comunicación que favorece la comprensión entre empresa y *stakeholders*.

Es por ello que las relaciones públicas no tratan simplemente de persuadir, sino que buscan conseguir un consenso que permita a las empresas alinear sus conductas y objetivos con sus grupos de interés (Alberto, 2008). Al igual que comentábamos en la publicidad corporativa, las RRPP no deberían olvidar unificar sus objetivos con los fines de la compañía e intentar entrar en contacto con la mayor parte de sus *stakeholders*. Profundizando en esta línea, Arceo (2004:89) afirma:

*“las relaciones públicas son una función gerencial cuya meta final es crear, mantener o modificar la relación de una persona natural o jurídica con sus públicos para que ambos se comporten de manera complementaria en el tiempo. Desde la responsabilidad social, la persona natural o jurídica conseguirá más fácilmente y de manera más estable el entendimiento con sus públicos, y así la posible serie de comunicaciones persuasivas, usualmente con apariencia informativa, y de otras posibles acciones no comunicacionales que se utilizan, tendrán mayor eficacia”*

Como se observa en esta cita de Arceo, alcanzar la eficacia en las relaciones con los públicos es parte fundamental de la disciplina. Para ello, es importante conocer las características de los medios de comunicación, puesto que desempeñan una parte fundamental en la búsqueda del consenso. Wilcox *et al.* (2001) destacan las siguientes:

- a. Los medios impresos son preferibles cuando se quiere ser eficaz en la transmisión de un mensaje que necesita ser asimilado con multitud de detalles y la atención necesaria sea alta.

Ejemplos de acciones de RRPP: comunicados de prensa, artículos firmados por miembros de la empresa, informes, organización de conferencias, nombramientos, resúmenes de datos, premios... Muchos de estos acontecimientos son desarrollados por las actividades de la RSC y las FC.

- b. La televisión tienen un impacto emocional más alto que el resto de medios. Entre las posibilidades que Wilcox *et al.* ofrecen para las RRPP en este medio destacamos: apariciones en las noticias, ideas para la elaboración de programas, patrocinio de películas, series, etc.
- c. La radio aporta flexibilidad y la posibilidad de segmentar mejor al público objetivo. Se pueden destacar los siguientes: aparición en los boletines informativos a través del envío de notas de prensa, en los programas sobre agenda de la comunidad, actualidad o similar. Participación en los debates o en la programación musical a través de sorteos o concursos, participación en acontecimientos locales susceptibles de ser transmitidos...
- d. Por último, los medios online favorecen una buena segmentación de los públicos, presentan costes inferiores a los anteriores, hay una inmediatez del impacto y aportan el beneficio de lo interactivo. Por otro lado, el mensaje está a expensas de la decisión del público, que lo controla (Armstrong *et al.*, 2011).

Consideramos oportuno esquematizar la variedad de acciones de RRPP tanto a nivel interno como externo:

**Tabla 12. Tipología de relaciones públicas**

Tipo de público	Tipo de RR.PP.	Tipos específicos de relaciones públicas	Tipos de instrumentos realizados
INTERNO	RR.PP INTERNAS	con los empleados	Revista interna, tablón de anuncios, carteles y pósteres, cartas personalizadas, informes generales y personales, organización de convenciones, organización de acontecimientos, rumorología, relaciones con los sindicatos.
		con los accionistas	Memoria anual de cuentas, juntas generales, cartas personalizadas, informes personalizados, visitas guiadas.
		con los inversores	Memoria anual de cuentas, cartas personalizadas, informes personalizados, otro tipo de folletos informativos, visitas guiadas.
EXTERNO	RR.PP EXTERNAS	con los clientes	Publicity, otras acciones en los medios de comunicación, congresos, jornadas y cursos, ferias y exposiciones, concursos y premios, gestión de quejas, visitas guiadas, esponsorización y patrocinio, rumorología, acciones puntuales.
		con el público en general	Publicity, otras acciones en los medios de comunicación, iniciativas sociales, gestión de acontecimientos públicos, congresos, jornadas y cursos, ferias y exposiciones, rumorología.
		con los proveedores	Organización de visitas, informes sobre la cartera de productos, congresos, jornadas y cursos, ferias y exposiciones.
		con los distribuidores	Organización de visitas, informes sobre la cartera de productos, desarrollo de ayudas al sector, patrocinio de actividades de interés, planes de cooperación.
		con la Administración Pública	Visitas guiadas, presentaciones e inauguraciones, colaboración social, acciones sobre organismos públicos, otras acciones de comunicación.
		con los grupos de presión	Acciones sobre los líderes de opinión.
		con la comunidad	Búsqueda de cooperación en la comunidad, publicity, otro tipo de acciones comunitarias.

Fuente: Reinares y Calvo (2001:215)

En la clasificación que se realiza en esta *Tabla 12* surgen numerosas acciones relacionadas con la dimensión social de la empresa. Cabe destacar las iniciativas de patrocinio y mecenazgo, las iniciativas sociales, la gestión de acontecimientos públicos, desarrollo de ayudas al sector, planes de cooperación, la colaboración social y la búsqueda de cooperación con la comunidad.

Del mismo modo, es muy importante comentar la utilidad de la *publicity*; es decir, la “información elaborada con criterios periodísticos y divulgada con el fin de crear opinión favorable hacia la empresa” (Armstrong *et al.*, 2011: 305) en la difusión de las actividades de RSC y FC.

Por todo lo dicho, se pone de manifiesto la necesidad de profundizar en la vinculación entre marca corporativa y dimensión responsable (*Bloque I*). Esta relación ha sido tratada en la literatura y a continuación vamos a profundizar en ella. Para recapitular, conviene decir que, hasta aquí, hemos definido los tres factores que indican directamente en esta tesis: RSC-FC (ver Capítulo 3: *Responsabilidad social y fundación corporativa*) y marca corporativa (tratado en este capítulo).

En conclusión, es el momento de desarrollar el estado de la cuestión sobre la vinculación marca y dimensión social de la empresa. Todo lo que se ha descrito hasta el momento permitirá una mayor comprensión del siguiente capítulo y dará lugar a la investigación aplicada.



# **CAPÍTULO 5**

## **MARCA CORPORATIVA Y DIMENSIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA: HACIA UN MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN**

### **5.1 MARCA CORPORATIVA Y RSC**

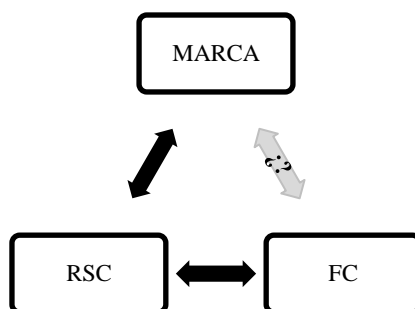
Los capítulos anteriores han permitido obtener una perspectiva de los factores que inciden en la gestión de la marca de empresas con compromisos responsables asumidos a través de la RSC y de la FC. Con el objetivo de profundizar en el significado de estos términos (desde las nociones de Ética empresarial hasta los componentes que conforman a la marca corporativa) hemos decidido exponerlos de manera autónoma. Creemos que es la metodología adecuada para transmitir el mayor volumen de conocimiento sobre cada uno de los conceptos que intervienen en nuestra investigación.

Sin embargo, esta partición de la literatura encuentra su nexo en determinados autores que han incidido específicamente en la unión de los tres factores (en especial marca y RSC, de ahí el interés de esta tesis por la FC). Por lo tanto, este capítulo se presenta como un proceso natural expositivo en el que vamos a desarrollar la revisión de la literatura en torno a la coordinación y gestión de marca con la dimensión socialmente responsable de la empresa. Es decir, la conexión de los tres bloques.

Conviene decir que según la revisión que a continuación presentamos (ver esquema *Esquema 16*), las únicas relaciones claramente aceptadas y más trabajadas son de dos tipos: de marca corporativa y RSC (Villagra y López, 2013) y de RSC con FC (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007; Westhues y Einwiller, 2006).



**Esquema 16. Estado del análisis marca corporativa, la RSC y fundación corporativa**



Fuente: elaboración propia a partir de Villagra y López (2013), Smart Company y Charities Aid Foundation (2007) y Westhues y Einwiller (2006)

Sobre la base de que las relaciones marca-RSC y RSC-FC han sido tratadas por la literatura, consideramos que será posible establecer una vinculación entre FC y marca corporativa (en el *Esquema 16*, con una flecha en gris). La transversalidad de la RSC y de la marca corporativa implica una completa coordinación entre ambas áreas. Del mismo modo, la FC se articula como un complemento de la vertiente social de la RSC.

Sin embargo, y es importante destacar este aspecto, la FC supone una materialización de los atributos responsables e identitarios de la organización: se constituye como un ente comunicador, con capacidad de gestión de iniciativas y bajo una dirección concreta. Todas ellas, a través de su denominación, son acompañadas por un determinado nivel de identidad corporativa (ya sea el nombre, la misión, los valores, etc). De hecho, este nivel de alineamiento será investigado en la parte aplicada. Parece, por lo tanto, que la FC adquiere forma concreta.

Así, es lógico querer profundizar en la integración de Marca-RSC-FC como mecanismo para favorecer la creación de sinergias. Como la FC es un complemento de la RSC, la revisión que sigue contempla que algunos aspectos que vinculan a la marca con la RSC pueden ser extrapolables a la FC.

No obstante, en el epígrafe final de este capítulo (ver *5.4 Aproximación a un modelo integrado de RSC, marca y fundación corporativa*) destacaremos un resumen sobre la base del mismo *Esquema 16*.

Comenzamos, con la integración de la dimensión social de la empresa en la marca corporativa a través de Hatch y Schultz (2010:226), que sostienen que el carácter responsable de una compañía promueve “los intereses y expectativas del abanico

completo de grupos de interés de una empresa y convierte el desarrollo de la marca en un activo estratégico de creciente importancia” Del mismo modo, subrayan que las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y la RSC se han convertido en aspectos trascendentales para las compañías debido al creciente número de *stakeholders* que los consideran relevantes.

Es decir, la identidad de las empresas adquiere unos matices diferenciados por la incorporación de criterios que van más allá de los puramente comerciales. Por tanto, la sociedad demanda información sobre valores y compromisos empresariales y la marca corporativa es quien los muestra. De hecho, en los últimos años, se han destacado los factores de identidad de las compañías y se han definido estrategias de marca para conciliar los intereses de la organización con los de la sociedad (Villagra, 2012; Villagra y López, 2013). Así, la RSC y la FC adquieren un rango distintivo en la gestión de la marca.

#### 5.1.1 CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Antes de asumir la incorporación de los criterios responsables, hay que asumir que no se trata de una mera técnica de marketing. Como hemos visto a lo largo de todo el *Bloque I* la RSC es un compromiso real y ético de la empresa. No sirve de nada marcarse como objetivo la mercantilización de los valores responsables. Asimismo, antes de emprender una vinculación marca-dimensión social, conviene tener en cuenta:

##### ***a. La complejidad de la acción en la empresa y la comunicación***

Incluir la dimensión social de la empresa en la gestión de la marca conlleva un proceso de reflexión y estrategia. El punto de partida se debe sustentar en el análisis de tres factores clave (Polonsky y Jevons, 2009:330): la complejidad de la acción, de la empresa y de la comunicación.

- a. La complejidad de la acción. Para explicar exitosamente el tipo de acciones que se van a llevar a cabo y ser eficaces es necesario comprender perfectamente cuál es el sentido y el punto de vista que tiene la estrategia de RSC, la FC o el mecenazgo correspondiente que se desarrolle.

- b. La complejidad de la empresa. El tipo de organización que se tiene en una compañía respecto a la marca también es crítico a la hora de definir las principales estrategias en materia de compromiso responsable y su posterior implementación.
- c. La complejidad de la comunicación. Para decidir cómo explicar lo que es y lo que se hace en dimensión social, el tipo de comunicación ejercida debería ser clara y precisa. Asimismo, debería realizarse de una manera que sea relevante para las preocupaciones de los *stakeholders* de cada empresa (ver 5.3.2 *Gestión de la comunicación corporativa en empresas responsables*).

Para analizar estos tres puntos conviene recordar que la marca corporativa es la representación de la esencia de la empresa. Si una determinada acción se ha llevado a cabo sin una lógica coherente, difícilmente se podrá incorporar a los criterios que guiarán la gestión de marca. Es por eso que la complejidad de la acción representa muy bien la necesidad de comprender que si se añade la dimensión social de la empresa al mix de marca corporativa, es necesario entender lo que realmente representa.

Cuando el compromiso ha sido adquirido, la compañía debe ser consistente con sus acciones. En otras palabras, si se adoptan criterios éticos y se desarrollan los valores, la compañía no debe retroceder porque los *stakeholders* esperan que esa predisposición se mantenga en el tiempo (Villagra y López, 2013). El *Bloque I* de esta tesis ha intentado explicar el significado y repercusión de esas iniciativas.

Respecto a la segunda parte, la relativa a la complejidad de la empresa, trata precisamente la disyuntiva que este capítulo va a desarrollar. Dependiendo de la estrategia de *branding* que una empresa sostenga, se producirá un tipo de desarrollo de marca corporativa-dimensión social u otro.

Es necesario destacar que una de las mayores dificultades de la gestión de la marca será la habilidad para responder y construir una personalidad capaz de interactuar con los diferentes *stakeholders*, quienes en ocasiones pueden llegar a tener conflicto de intereses (Balmer y Gray, 2003; Villagra, 2010). La independencia de la FC puede convertirse en una cualidad clave para el desarrollo de la marca corporativa con alguno de los públicos o para el desarrollo de un determinado valor.

Lo importante, por lo tanto, es saber cómo gestionar una sinergia en beneficio propio y de la sociedad. Aspecto que incide notablemente en la complejidad de la comunicación. En la estrategia comunicativa, la empresa socialmente responsable “lo primero que debe hacer es pensar en los modos, en la estrategia y en el lugar que debe ocupar su marca y la esencia de lo que ella misma es como empresa y lo que debe ésta significar en el contexto social que ocupa; y ver por último si tiene herramientas adecuadas para decir todo esto” (Benavides, 2009:138).

Asimismo, la comunicación de marcas con un fuerte compromiso social (RSC-FC) se debe basar en una realidad que sea creíble objetivamente ya que “las marcas responsables atraen más críticas que otras marcas” (Kajula et al., 2011:11). De hecho, en muchas ocasiones las marcas con programas socialmente responsables más activos son las más criticadas por los medios de comunicación (Villagra y López, 2013). Asimismo, específicamente hablando de FC, es complicado conseguir cobertura mediática puesto que los medios difícilmente inciden en el nombre del patrocinador de las actividades (Westhues y Einwiller, 2006), sino en la acción en sí misma.

La complejidad de la acción, de la empresa y de la comunicación, permite subrayar que establecer una política de RSC y una FC puede ser un problema para el impacto en los públicos, que pueden no entender las razones de dicha organización. Así, la marca corporativa permite comunicar los valores de la empresa, diferenciarse de la competencia y reforzar la lealtad entre organización y *stakeholders* (Balmer, 2003). Sin embargo, encuentra dificultad para gestionar una amplia variedad de puntos de contacto con los públicos de interés (Ind, 1997), para hacer comprensibles sus compromisos en RSC y FC, y para determinar el impacto y retorno que tiene este tipo de actividades (Hall, 2006).

#### ***b. Sobrepasar el concepto de marketing social corporativo***

Menon y Kahn (2003) estudiaron las evaluaciones que los consumidores hacían de empresas que apoyaban acciones de RSC y diferentes tipos de programas unidos a la dimensión social de la empresa. En concreto, la investigación centraba su atención en el marketing social corporativo, desarrollado a través de la venta de productos; o desde una vertiente más corporativa, con el análisis de acciones de patrocinio y mecenazgo. Menon y Khan (2003) encontraron evidencias de lo siguiente:

1. Cuanto más simple, más apoyo social. En las acciones más elaboradas (ej.: mecenazgo), el público no encuentra la razón de ese comportamiento, provocan desconfianza y valoración negativa hacia esa actividad responsable. Sin embargo, cuanto más simple es el apoyo social a una causa, más respaldo encuentra entre sus públicos, que estiman ese compromiso como una mera promoción publicitaria.
2. Relación empresa-acción. El nivel de congruencia entre la actividad empresarial y la acción llevada a cabo afecta directamente a la puntuación que se da a las estrategias. El consumidor debe entender cuál es la relación y el motivo que une un comportamiento con los fines empresariales. Si existe falta de congruencia entre actividad y compromiso social, se suponen intereses poco claros, lo que inspira cierto velo oscurantista.

Estas evidencias suponen que si la RSC (en la que se incluye la actividad de la FC) no es la base del posicionamiento de marca, es preferible que focalice la comunicación en acciones más específicas (Villagra y López, 2013), vinculadas con un compromiso concreto que permita ser entendible para el público.

Sin embargo, el análisis de Menon y Khan descansa sobre el marketing social corporativo. Por ello, las relaciones simplicidad del evento – imagen de marca comercial están más supeditadas. La marca que represente a una empresa socialmente responsable debe sobrepasar la barrera del marketing y buscar la verdadera implantación de los criterios responsables. Es decir, una marca responsable no debería detenerse en la acción puntual, sino que la marca y la comunicación corporativa deben estar estrechamente relacionadas con la estrategia de RSC (Villagra, 2009; Villagra y López, 2013) y la FC (Westhues y Einwiller, 2006).

Bajo esta perspectiva, no es de extrañar que las percepciones de los públicos sean mejores en las marcas que son conscientes de la relación de la empresa con la sociedad de aquellas que no lo saben (Hall, 2006). Una conciencia que puede ser potenciada por la FC, que tiene la capacidad de actuar como antena o sensor de las necesidades del entorno (Pedrini y Minciullo, 2006; Westhues y Einwiller, 2006).

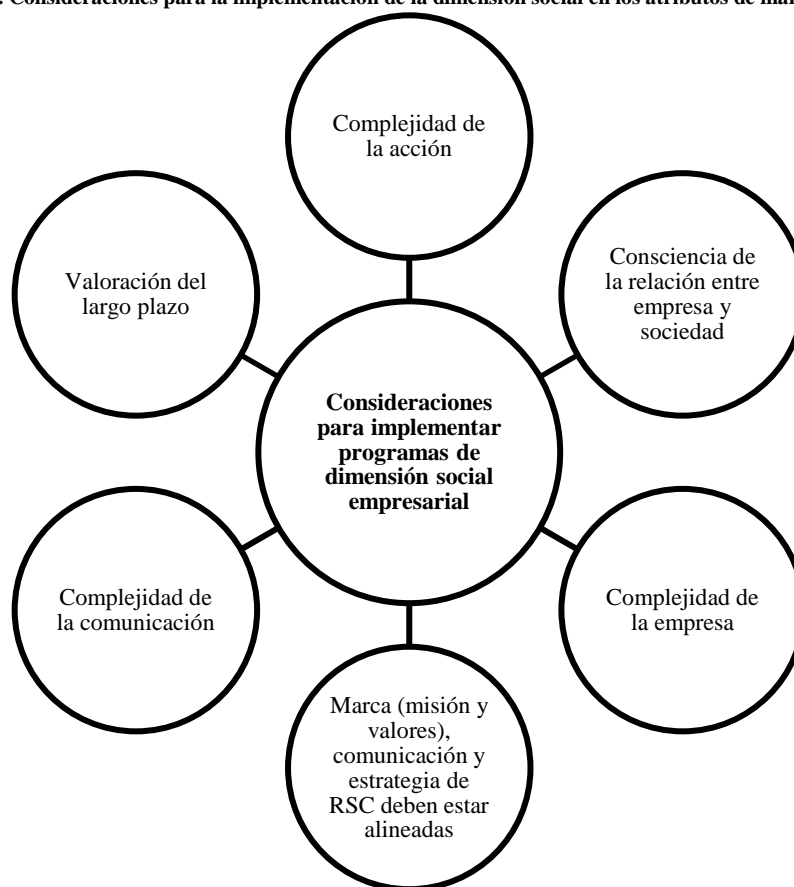
***c. Integración en la empresa y valoración del largo plazo***

Sólo comprendiendo la verdadera complejidad de los criterios responsables (en acciones, empresa y comunicación) y aceptando que la dimensión social de la marca no descansa en el marketing, se podrán aceptar las siguientes afirmaciones (Polonsky y Jevons, 2009):

- a. Para llegar a los públicos se debe integrar la dimensión social de la empresa con la visión corporativa. Además, esta congruencia hay que saber explicarla a los *stakeholders*. Es decir, se retoma la idea de la transversalidad de la RSC y de la FC. Tiene que ser una estrategia que involucre a todos los departamentos. De lo contrario, será una mala inversión. Una vez conseguida esa transversalidad, la explicación a los grupos de interés se produce de una manera mucho más natural.
- b. El largo plazo es percibido positivamente en los públicos cuando se habla de estos aspectos. Las políticas esporádicas o cortoplacistas tienen peor percepción. Una conclusión que realza el interés por la fundación corporativa, más orientada a esta dimensión temporal (Westhues y Einwiller, 2006) y con capacidad para ser complemento de la RSC de la empresa (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007).
- c. La auditoría externa mejora la percepción de las acciones ligadas a la RSC-FC.

El *Esquema 17* provee la información básica, previamente explicada, sobre las premisas que hay que tener en cuenta antes de añadir la dimensión social de la empresa a los atributos de la marca. Incidimos en la presencia que la FC tiene en todos los procesos, al margen pero complemento del departamento de RSC. Todos estos factores serán tratados en profundidad en los siguientes puntos de este capítulo.

Esquema 17. Consideraciones para la implementación de la dimensión social en los atributos de marca corporativa



Fuente: Elaboración propia a partir de Polonsky y Jevons (2009), Hall (2006), Villagra (2009), Villagra y López (2013) y Westhues y Einwiller (2006)

Una vez descritos los factores que hay que conocer para tomar la decisión de integrar la dimensión social de la empresa en la marca corporativa, conviene resaltar alguno de los aspectos positivos y negativos que tiene esta implementación. Entendemos que existen una serie de características que benefician la construcción de marca corporativa con atributos socialmente responsables y debemos explicarlo para poder alcanzar un mayor entendimiento del contexto.

#### 5.1.2 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA RELACIÓN MARCA – DIMENSIÓN SOCIAL

##### *a. Aspectos positivos*

Al margen de que la investigación aplicada profundice en las características positivas que los profesionales contemplan en su gestión, existen una serie de beneficios aceptados por la comunidad que pasamos a desarrollar y que se deben tener en cuenta junto con la relación marca-dimensión social y sus consideraciones para la implementación.

1. Imagen y Reputación. La incorporación de la dimensión social de la empresa a los atributos de marca puede aportar reconocimiento, reacciones positivas en *stakeholders*, imagen, reputación, posicionamiento y legitimidad (Villagra, 2012; Villagra y López 2013; Benavides, 2008; Alloza, 2006; Hatch y Schultz, 2003; Fombrun, 1996; Hulberg, 2006; Villafañe, 1999; Westhues y Einwiller, 2006; García-Marzá, 2004). La cuestión, en esta tesis, es delimitar la aportación que los gestores de marca creen que tiene la FC y cómo lo realizan.
  
2. La satisfacción de los *stakeholders*. La gestión de marca corporativa reconoce las exigencias de los grupos de interés de una empresa. Entre ellas, es común que abunden las relacionadas con el compromiso de la empresa en la sociedad donde opera (Olins, 1991). El nuevo contexto económico social requiere una nueva manera de gestionar la marca. Competitividad, globalización e internacionalización necesitan a la marca corporativa para aportar coherencia a un proceso (Balmer 2010) que mejore la relación con los *stakeholders* (Villagra y López, 2013). Bajo estas circunstancias, la marca corporativa permite comunicar valores, aportando diferenciación y reforzando la lealtad entre empresa y *stakeholders* (Balmer, 2003). Como añadidura, ya hemos comentado la relevancia que tienen las FC en el diálogo con los grupos de interés (Westhues y Einwiller, 2006) y las grandes ventajas que la RSC aporta a la conexión del discurso de la compañía con una demanda creciente de la sociedad (Villagra y López, 2013).

Por lo tanto, si una empresa alcanza la profesionalización de su RSC a través de la FC (Godlewski-Segrestan -citado por Parés, 1994:127-), es misión de la dirección de marca corporativa el ser capaz de gestionar dicho aspecto de manera eficiente, haciendo llegar a los *stakeholders* este valor añadido.

3. Exposición y asociación de marca (Aaker y Joachimsthaler, 2004). Entre las actividades que realiza la dimensión social de la RSC y la FC está el patrocinio. En el transcurso de este tipo de actividades se consigue exposición a la marca desde los *stakeholders*, ya sea directa o indirectamente.



En el caso de ser indirecto, la comunicación es de perfil bajo, con mensajes discretos, desarrollada hacia un target específico y sin grandes campañas de publicidad (Villagra y López, 2013).

Del mismo modo, estas acciones permiten crear asociación de marca siempre y cuando exista relación con la actividad en la que participa la RSC o la FC (Menon y Kahn, 2003; Villagra, 2009; Villagra y López, 2013; Westhues y Einwiller, 2006, Villafañe, 1999). Es posible que al *stakeholder* le cueste retener una asociación patrocinio-marca si en su mente no existe coherencia entre la imagen que percibe y el evento al que asiste. Para ello, la marca corporativa debe expresar su identidad: valores, visión y cultura corporativa (Balmer y Gray, 2003; Hatch y Schultz, 2010) a través de la coherencia en la elección de su participación en estos actos. Por eso mismo, es pertinente que los fines y objetivos de una fundación estén alineados con la identidad corporativa. En el alineamiento, la marca debería tener un papel muy relevante.

4. Proporcionar una experiencia de marca. Cuando se da una experiencia a los clientes, la marca está diciendo mucho de sí misma. La implicación del cliente lo convierte en parte de la marca. Dicho sentimiento transforma al patrocinio o gestión de eventos en una inversión destacable (Aaker y Joachimsthaler, 2004). Normalmente, las marcas con compromisos responsables evitan los discursos globales y generales, prefiriendo campañas estratégicas o acciones específicas que fomenten iniciativas reales y concretas (Villagra y López, 2013). Por ello, las actividades de patrocinio, muy propias de la FC, otorgan la posibilidad de contacto personal, de enseñar en qué se dedica el dinero y, dado el caso, encontrar nuevos donantes para el mantenimiento de su actividad (Westhues y Einwiller, 2006).

Relacionado con la experiencia y asociación de marca que permite la dimensión social de la empresa, surge el efecto de afiliación evento – *stakeholder*. Aparece cuando se potencia una fuerte asociación de los intereses de la persona con la actividad desarrollada (que sea algo importante para ese público) y se demuestra que existe un compromiso verdadero por parte de la

empresa, de que hay mucho en juego (Aaker y Joachimsthaler, 2004). Un ejemplo sería un aficionado al arte que acude regularmente a las exposiciones que organiza una FC. Esta sensación placentera para la persona puede hacer que una actividad que habitualmente realiza una marca (a través de la FC, pero también de la RSC) forme parte del autoconcepto individuo.

5. La retención de talento (Olins, 1991). Actualmente se emplean grandes esfuerzos en contratar y mantener en sus puestos a los empleados mejor formados. Asimismo, las personas valoran positivamente que las empresas manifiesten una actitud de respeto hacia los trabajadores y en las operaciones que realizan. Recordamos que la RSC va más allá de la dimensión social. Entre sus principales áreas de gestión mencionábamos la vertiente laboral y medioambiental (ver *b. Establecimiento de las líneas de actuación –en 3.1.3 Incorporación de los criterios de RSC en la empresa–*).

#### ***b. Aspectos negativos***

Del mismo modo, existen una serie de inconvenientes que se deben tener en cuenta en la incorporación de la dimensión social al desarrollo de la marca corporativa:

1. Amplia variedad de intereses en los *stakeholder*. Cada uno de los grupos de interés de la marca es diferente. Llegar a ellos puede suponer conflicto de intereses (Balmer y Gray, 2003; Villagra, 2010) en la decisión de potenciar un atributo de marca u otro. De hecho, en el caso de la FC encontramos que tiene sus propios *stakeholders*, que en la mayoría de las ocasiones sólo estarán indirectamente representados (Westhues y Einwiller, 2006). Por ello, el aspecto negativo de la relación radica en que puede que los intereses de un público sean distintos a los de otro. En este inconveniente para la marca, la FC puede articularse como un apoyo para sus mensajes de valor específico.
2. Comunicación y críticas. Existe una relación asimétrica entre el compromiso de las empresa con la dimensión social y el rechazo a comunicar esta predisposición (Villagra, 2012, 2009; Villagra y López, 2013). La razón es que las empresas con mayor implicación en actividades de RSC reciben mayor número de críticas desde la opinión pública. En muchas ocasiones, las

voces desfavorables a esta decisión de la marca piensan que la empresa trata de ocultar algo (Villagra, 2012) o de aprovecharse de un problema social en beneficio propio (Illia *et al.*, 2010). Es más, existe una proporción entre el nivel de comunicación de una empresa a este respecto y la atracción de críticas por parte de los *stakeholders* (Villagra y López, 2013). Por tanto, como se ha dicho, la inversión realizada en la actividad de RSC acaba siendo comunicada únicamente a un determinado tipo de público, muy concreto y con un perfil de comunicación bajo (Villagra, 2012).

Por otro lado, en el caso de las FC, observamos que cuanto más conocida es la institución, más fácil es obtener cobertura mediática (Westhues y Einwiller, 2006). Se trata de “alcanzar el nivel correcto de transparencia para asegurarse que las personas no infravaloren tales acciones de RSC” (Illia *et al.*, 2010:86). Así, vuelve a surgir la necesidad de alcanzar un posicionamiento que no suscite las críticas arriba referenciadas. Ante esta situación, cabe preguntarse si el binomio RSC-FC facilita la comunicación de la dimensión social de la marca. La independencia de la fundación frente a la empresa matriz puede adquirir un cariz diferente por tratarse de una institución con personalidad jurídica propia. A este respecto, debería ser la gestión de marca corporativa la que posibilite la optimización de esta posibilidad.

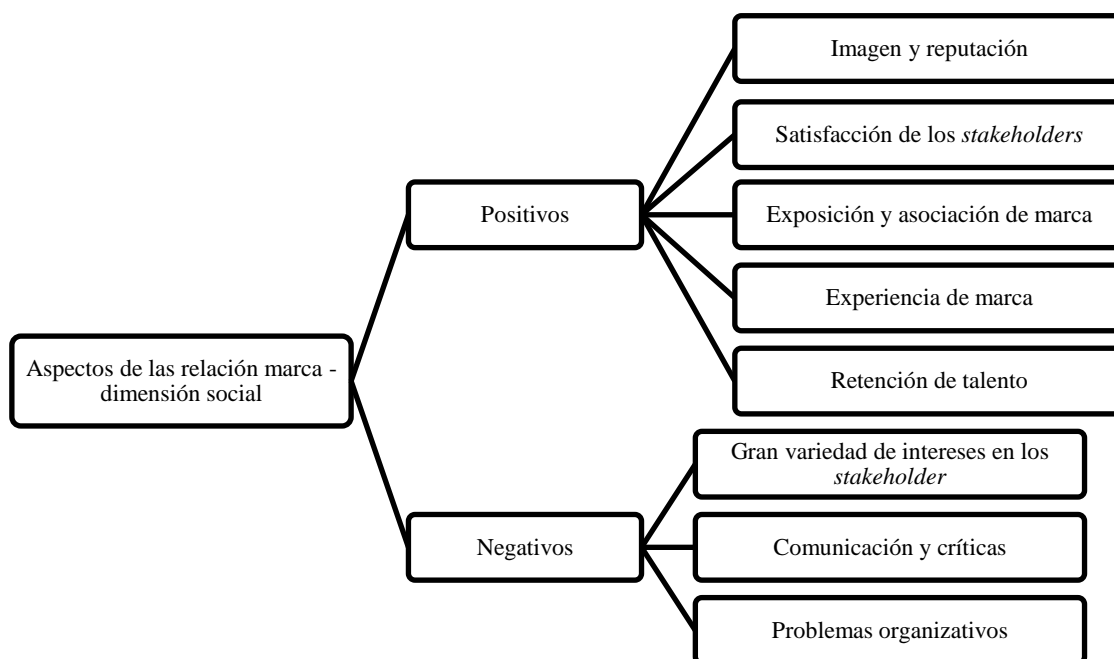
En función de lo que se detecte en la investigación aplicada podremos concretar si las empresas con este tipo de situaciones se plantean una comunicación basada en esta alternativa. Lo cierto es que si la fundación no está integrada en la dinámica de la dimensión social de la empresa (RSC) (Westhues y Einwiller, 2006) y la dirección de marca no fomenta la interrelación (Villagra y López 2013; Villagra, 2009) la posible sinergia en términos de construcción de marca y reputación puede quedar diluida.

3. Problemas organizativos. Existen empresas en las que se desarrolla un *advisory council* que trata de aconsejar sobre la correcta dirección estratégica de la FC y aparecen diferentes posturas sobre el nivel de integración o separación de marca corporativa y FC, lo que permite observar cierta tensión entre empresa y fundación a este nivel (Westhues y Einwiller, 2006).

Por todo lo dicho, en el *Esquema 18* se puede ver un resumen en el que se destacan las principales características, positivas y negativas, de la relación. Así, el fenómeno *multistakeholder* y la sinergia con la gestión actual de marca y comunicación corporativa parecen ser las principales fuentes de la dicotomía ante la vinculación marca-dimensión responsable (FC-RSC).

Precisamente por ello, tanto la gestión de la marca como la comunicación corporativa, serán tratadas en los dos epígrafes que complementan este capítulo (5.2 y 5.3). Sin embargo, es importante profundizar en los aspectos positivos y negativos de la incorporación de los criterios responsables a la comunicación corporativa.

**Esquema 18. Resumen de ventajas y desventajas de la vinculación marca - dimensión social de la empresa**



Fuente: elaboración propia a partir de Villagra, (2012, 2009), Villagra y López (2013), Smart Company y Charities Aid Foundation (2007), Westhues y Einwiller (2006), Balmer y Gray (2003), Olins (1991), Aaker y Joachimsthaler (2004), Benavides (2008), Hulberg (2006), Hatch y Schultz (2003), Fombrun (1996), Villafañe, (1999), Alloza, (2006), Westhues y Einwiller (2006) y García-Marzá (2004)

A continuación se enumeran las ventajas e inconvenientes que tiene la dimensión responsable en el discurso o comunicación corporativa. Consideramos que es pertinente obtener un perfil global de los aspectos negativos y positivos del desarrollo de una marca responsable. Por ello, tras analizar las implicaciones directas para la marca, analizamos las repercusiones para su comunicación:

### 5.1.3 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA RELACIÓN COMUNICACIÓN CORPORATIVA - DIMENSIÓN SOCIAL

En 5.1.1 *Consideraciones para la implementación* de la dimensión responsable en la gestión comentábamos que la marca y comunicación corporativa deben estar estrechamente relacionados con la estrategia de RSC (Villagra y López, 2013; Villagra, 2009) y, por tanto, con la FC. Nos permitimos incluir a la fundación por dos razones (Westhues y Einwiller, 2006):

1. Las fundaciones son apoyo para los programas de comunicación de RSC y para el diálogo con los *stakeholders*.
2. La comunicación corporativa consigue la alineación entre fundación y empresa.

De este modo, hemos desarrollado las ventajas e inconvenientes que puede tener esta estrategia para el gestor de la marca. Entre ellas, destacábamos las repercusiones que recaen en la marca al asumir un discurso corporativo que incorpore este perfil responsable. Asimismo, en nuestro caso, surge el problema de la gestión de comunicación de la FC, una institución que como mínimo comparte el nombre de la empresa y que es más independiente de la estructura global (por tener personalidad propia –ver 3.3.2 *Definición de fundación corporativa*) que el departamento de RSC.

En consecuencia, parece necesario enumerar las ventajas e inconvenientes que se han detectado en la literatura en torno a la comunicación corporativa de marcas que han implementado el discurso responsable.

#### ***a. Aspectos positivos***

Entre las motivaciones para la comunicación podemos encontrar las siguientes:

- a. El valor se hace presente a través de la comunicación. La comunicación de la RSC-FC es una forma de trasladar a la sociedad las diferentes políticas sociales (si es sólo RSC: también económicas y laborales de la empresa). Esta afirmación no significa que sea una forma de “maquillar la realidad”, sino que “el valor sin discurso carece de sitio para poder ser entendido, porque aquel es construido a partir de éste” (Benavides, 2009:139).

Es decir, la comunicación adjudica presencia al valor (y por tanto a la RSC y FC) siempre y cuando éste sea asumido verdaderamente. En este sentido, existen mecanismos que pueden mitigar la posible desconfianza en la sociedad y potenciar la transparencia. Por ejemplo, las memorias de sostenibilidad auditadas (ver 5.3.1 *Formas de comunicación: RSC y fundación corporativa*), ya que la sujeción a una evaluación externa aporta veracidad a lo que se comunica.

- b. A través de la comunicación, un mayor número de personas será consciente del compromiso social de la empresa. Dado el caso, podría generarse una aumento de credibilidad e imagen; cifra de negocio e integración con la comunidad donde se opere (Parés, 1994). Asimismo, la comunicación corporativa vinculada a los atributos socialmente responsables de la marca aumenta las expectativas que los *stakeholders* tienen de la empresa (Schlegelmilch y Pollach, 2005).
- c. Superación de la comunicación de producto. La comunicación de la RSC surge como una evolución de las anteriores etapas de la dimensión comunicativa empresarial, cuando se trasladaban únicamente los valores de los productos. Sin embargo, en la actualidad, no se centran en los productos sino en los valores propiamente dichos de la organización y de sus discursos (Benavides, 2009: 149).

Consecuentemente, la comunicación, mediante la marca corporativa, ha favorecido una nueva manera de gestionar los intangibles de la empresa: valores, acciones y estrategias de relación con la comunidad, entre otros. Entendemos que el producto es sólo en parte la clave del éxito de la comunicación, ya que los valores y los discursos corporativos han comenzado a formar parte de la comunicación de marca.

- d. “Los consumidores escuchan lo que dicen las marcas y esta confianza proporciona a las empresas una herramienta fácil para el desarrollo social” (Gibbons, 2010:72). Existe demanda por parte de la sociedad por conocer los comportamientos éticos (Villagra, 2012) y la comunicación de estas actitudes eleva las expectativas de sus públicos (Schlegelmilch y Pollach, 2005).

Una empresa que goce de buena reputación podrá valerse de su marca para gestionar las estrategias de comunicación responsables, puesto que no debería provocar la sospecha en la audiencia por el mero hecho de empezar una política comunicativa de RSC o FC.

Será su evolución histórica y no la comunicación de estos valores lo que determine la opinión del público respecto al mensaje que transmite. De hecho, cuanto más conocida es una FC, más fácil es obtener cobertura mediática (Westhues y Einwiller, 2006). Observamos una relación: la comunicación de la actividad RSC-FC puede generar reputación pero para que sea creíble se necesita que la marca ya tenga reputación.

#### ***b. Aspectos negativos***

1. La comunicación puede hacer que los *stakeholders* piensen que la compañía trata de esconder algo (Villagra, 2012) o que es una mera acción de marketing que hace uso de los problemas sociales para el beneficio propio (Illia *et al.*, 2010). Es decir, surge un “descreimiento de los consumidores que ven en estas nuevas actitudes de la empresa un modo de ocultar, a través del marketing, las intenciones u objetivos puramente económicos de la empresa tradicional” (Benavides, 2009:146). El problema puede ser solucionado a través de la “construcción discursiva global de una compañía”. Posición que implica la labor de marca corporativa (sin importar el número de marcas de producto que tenga) en la relación de los atributos de una empresa con sus públicos.
2. Nuevos escenarios mediáticos (Benavides, 2009). La marca corporativa que va a incorporar los criterios responsables a su estrategia comunicativa debe entender los procesos internos de los medios de comunicación. Un valor no se comunica a través de una estructura clásica, basada en la publicidad convencional, sino que los nuevos escenarios mediáticos plantean una complejidad creciente. Podemos destacar el caso de las redes sociales y el rol que debe adoptar la marca corporativa en este contexto.

3. Relaciones asimétricas entre el aumento de políticas de RSC-FC y el rechazo a comunicarlas (Villagra, 2009: 159, Villagra, 2012; Villagra y López, 2013). Esto sucede porque puede considerarse que la comunicación de estas iniciativas es un escaparate para la mera publicidad. En cualquier caso, consideramos que no dotar a una FC y a un departamento de RSC de los mecanismos de comunicación oportunos supone una falta de control sobre lo que se dice de la propia marca. (Ej. Conversaciones en el medio internet).

No obstante, incidimos en que el exceso de comunicación vinculada a los atributos socialmente responsables pueden provocar una percepción errónea de la empresa y obtener una retroalimentación negativa (Schlegelmilch y Pollach, 2005).

4. Logro de objetivos de comunicación en el largo plazo (Benavides, 2009). Comprender los nuevos escenarios mediáticos y potenciar la vinculación responsable con la empresa conlleva tiempo.
5. Perfil bajo de comunicación. Las compañías han optado por una comunicación basada en mensajes discretos, acciones puntuales con fuerte segmentación y escasos discursos globales (Villagra y López, 2013). La comunicación de las marcas con compromiso social se ha basado en la publicación de memorias de sostenibilidad; un canal transparente (por ser auditado) pero con audiencia muy específica. Pese a ello, esta decisión ha permitido minimizar los posibles efectos negativos de las técnicas más comunes de comunicación (Villagra, 2009). Hay que tener en cuenta que, como decíamos en los aspectos positivos de la relación marca-dimensión responsable, la comunicación corporativa eleva las expectativas de los *stakeholders* (Schlegelmilch y Pollach, 2005) pero eso conlleva un claro aumento del nivel de exigencia (Villagra, 2012).

La cuestión es si esa objeción a tener un papel más activo perjudica al desarrollo de las estrategias de RSC o FC y, con ellas, a los potenciales beneficios para la sociedad. Asimismo, en esta tesis adquiere especial relevancia la FC, puesto que por su naturaleza es independiente del núcleo de negocio y podría disfrutar de mayor libertad en la comunicación de valores responsables.



Superadas estas premisas, conviene resaltar que comunicar la dimensión social de la empresa significa aunar en todos los procesos de comunicación los valores que toda compañía asume por el hecho de pertenecer a una sociedad (Benavides y Villagra, 2005). Conlleva una dimensión interna (personalidad de marca) y otra externa (percepción de marca).

En este proceso, consideramos que no sólo hay que centrarse en la RSC, sino que la FC será un elemento indispensable para la unificación de valores y potenciación de una óptima percepción. Aseveración que debemos comprobar en la parte aplicada de la presente tesis.

Este punto ha planteado tres procesos determinantes para incorporar la dimensión socialmente responsable de la empresa a la marca corporativa y su comunicación. Han sido las premisas básicas que hay que tener en cuenta antes de elaborar un diseño de marca responsable. Consideramos que se ha presentado una perspectiva correcta para conocer los retos que inciden en el gestor de marca, pero también sus oportunidades. Por ello, hemos hablado de las consideraciones previas a la implementación y de las ventajas e inconvenientes de su inclusión en la marca y en la comunicación corporativa.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos, la marca no ha dejado de trabajar en la construcción de una personalidad y una percepción vinculada con la dimensión responsable. Consecuentemente, es oportuno explicar cómo se produce esta gestión. Así, vamos a dividir la revisión de la literatura en dos puntos (5.2 y 5.3): la gestión de la marca responsable a través del desarrollo de los rasgos de personalidad-percepción y los usos comunicativos vinculados en este tipo de situaciones.

## 5.2 GESTIÓN DE LA MARCA CORPORATIVA, RSC Y FUNDACIÓN

Tras definir cada una de las ventajas e inconvenientes de la relación de la marca con la dimensión social de la empresa, es necesario plantearse cómo conjugar la gestión de cada uno de los componentes de la marca corporativa (ver 4.3 *Componentes de marca corporativa*). Este punto quiere mostrar la manera en que el gestor de marca busca un desarrollo que favorezca la diferenciación por la vía de la responsabilidad social.

Esta diferenciación implica un verdadero compromiso ético con la comunidad, que se debería plasmar en un reconocimiento por parte los *stakeholders* y, por lo tanto, en una buena reputación.

De esta manera, se propone una primera aproximación a través de la comprensión de una doble dimensión en la marca (Alloza, 2001; Villagra, 2010): por un lado, existe una referencia social, donde la marca es una construcción mental que se elabora como conclusión de la relación entre persona y compañía; por el otro, se trata del plano en el que la empresa elabora su construcción, su gestión. Esta dimensión dual es sintetizada por Villagra (2010:116) de la siguiente manera:

*“Hoy en día esta aproximación implica completar los tradicionales modelos y planteamientos de gestión de marca con la integración de nuevas formas de relación con los stakeholders basadas en la confianza y el intercambio de información”*

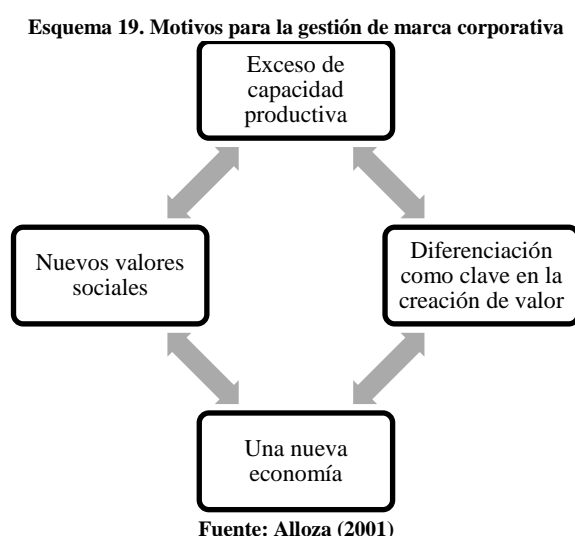
De la comprensión de esta realidad aparecerá un proceso óptimo de gestión de la personalidad y percepción de la marca. Consecuentemente, se puede afirmar que la gestión de marca ha traspasado las fronteras del departamento de comunicación o marketing y pese a que la creación pueda comenzar en uno de estos departamentos, la experiencia de la marca llegará a toda la organización (Bennett, 2010). Ahora la responsabilidad de la creación y la gestión de la marca recaen en toda la organización. Dicha afirmación se centra en la necesidad de establecer y mantener una adecuación entre las expectativas de los *stakeholders*, nacida a partir de la comunicación que se realiza, y la experiencia real que tienen los públicos de la empresa cuando se relacionan con la marca (Alloza, 2001).

La estrategia de marca es una parte integrada en la gestión global de la empresa (valores, productos y servicios, *stakeholders*). La marca es parte de la experiencia y el compromiso que se ofrece a los públicos de interés. Los empleados surgen como un aspecto muy importante (como ya se ha dicho anteriormente) al ser los que canalizan con sus acciones las cualidades de la marca.

En definitiva, como parte integrante de la estrategia global de la empresa, la marca requiere su integración en todas las áreas de la organización (Alloza, 2001). Esta es una de las razones por las que la perspectiva estratégica aboga por que el director de marca o *brand manager* se establezca en el organigrama dentro de la alta dirección y que su plan de trabajo se configure a largo plazo. En muchas ocasiones no sería de extrañar que el *brand manager* sea el propio presidente (Aaker y Joachimsthaler, 2004).

Por esto mismo, queremos considerar la importancia que tiene la dirección de marca y las relaciones RSC-FC. Es importante que exista un mecanismo canalizador, interno y externo, de las iniciativas que parten de la empresa y la repercusión que tiene en los *stakeholders*, así como el conocimiento de sus expectativas. Por ello, las relaciones entre estas tres áreas son muy relevantes para el correcto desarrollo de la dimensión social y de una comunicación que vele por los intereses de la reputación corporativa.

Consecuentemente, sobre la base de que la gestión de marca y comunicación deben estar estrechamente vinculados con la estrategia de RSC (Villagra, 2009; Villagra, 2012), la FC no debería quedarse fuera de ese sistema estratégico de desarrollo de marca puesto que las fundaciones utilizan la comunicación corporativa para alinear fundación y empresa, son apoyo para los programas de comunicación de RSC de la organización y desempeñan una función esencial en el diálogo con los *stakeholders* y los programas de RRPP (Westhues y Einwiller, 2006).



En el *Esquema 19* se muestran los motivos por los que Alloza (2001) destaca la relevancia de la marca dentro de la estrategia general de la organización a través de una serie de factores:

- a. Exceso de capacidad productiva y homogeneidad de la oferta: la enorme cantidad de oferta de productos y servicios que acompañan a la economía de mercado ha provocado la existencia de una clara homogeneidad en los productos. Hecho por el cual, la diferenciación de las empresas frente a la competencia es sumamente complicada.

Este sistema, con una gran oferta y escasa diferenciación en cuanto a calidades y precios, lleva la conclusión de que será el compromiso de la empresa con sus públicos uno de los factores para la diferenciación. Es imprescindible que destaquemos aquí el papel fundamental que puede desempeñar una FC. Al margen de la política de Responsabilidad Social Corporativa que pueda desarrollar cualquier empresa, una fundación que realice una labor continuada y sólida en un determinado campo puede ser esencial en la materialización del compromiso de la organización con sus públicos (Westhues y Einwiller, 2006) y la reputación global que adquiera la organización en una comunidad.

- b. Diferenciación como clave en la creación de valor. Esta distinción con la competencia se sustenta en una serie de “intangibles” de la empresa:
  - Cumplir las expectativas mediante el compromiso de la marca.
  - Exteriorizar la cultura corporativa y conseguir que empresa y trabajadores actúen en consonancia.
  - Construir la reputación corporativa a partir de la fusión de la coherencia en la gestión y el seguimiento continuo de los anteriores intangibles.

Cabe recordar, en este punto, el efecto de la afiliación evento – *stakeholder* mencionado por Aaker y Joachimsthaler (2004). Según el cual, el grupo de interés puede desarrollar una respuesta emocional que unifica la relación empresa-individuo gracias al aporte personal que le ofrecen las acciones de patrocinio que tradicionalmente ha desarrollado un organización (ver 5.1.2 *Aspectos positivos y negativos de la relación marca – dimensión social*). Estas acciones son claramente manifestadas por la FC.

- c. Una nueva economía: pilar básico de esta nueva situación es la desaparición del intermediario. La rápida generación de conocimiento y el proceso de información ha creado nuevos canales de distribución nutridos por la interactividad proporcionada por internet.
- d. Nuevos valores sociales: con la caída de ciertos valores, las marcas cobran especial relevancia entre determinados públicos.

Todos estos aspectos ponen de relieve el cambio que se está llevando a cabo en la gestión de la marca y la relación de la empresa con sus públicos. En este contexto, los valores son un mecanismo integrador y potenciador, que adquieren relevancia al ser canalizados a través de una eficiente política de RSC y del establecimiento de la FC. El desarrollo de estos valores asegura el potencial de la marca corporativa, la comunicación y la generación de reputación.

Los valores son agrupados como intangibles que pertenecen a la reputación, la marca corporativa y la RSC y que se engloban en lo que se ha conocido como capital social: “aquellos recursos, mecanismos y medios de los que disponen los actores sociales para la elaboración de cooperación social y la satisfacción de los intereses recíprocos (García-Marzá, 2004:52). De esta manera, el capital social (valores) se constituye como un conjunto de recursos productivos necesarios para alcanzar determinados fines y objetivos. Desde la gestión de marca, habrá que trabajar con aspectos dispares como la confianza, la solidaridad o los modelos culturales.

Efectivamente, los valores son conceptos intangibles que el investigador tiene que conocer para convertirlos en mecanismos conformadores de marca corporativa. Coleman (2001) integra en el capital social de la empresa las obligaciones y

expectativas, confianza o canales transmisores de información. Así, los valores redundan en la competitividad y el liderazgo de las marcas. De hecho, Aaker y Joachimsthaler (2004) plantean una gestión de marca desde el modelo de liderazgo, según el cual, entre otros factores destacan los siguientes:

- Se pasa de una gestión táctica a una estratégica: ya no es cuestión de actuar de manera reactiva ante los acontecimientos que se sucedan, sino que se requiere una modelo estratégico que defina su proyecto con una cierta perspectiva de futuro sobre los *stakeholders* de la empresa. Por eso, la marca se debe involucrar en la propia gestión del negocio.
- El director de marca debe ocupar un puesto relevante en la alta dirección, con una capacidad de ejecución efectiva y en contacto directo con las decisiones de negocio.
- Se debe establecer un plan que otorgue a la marca la categoría de activo de la empresa. No basta con centrarse en la imagen de marca desde una visión cortoplacista y táctica, sino desde una vertiente estratégica susceptible de convertirse en ventaja competitiva.

Solo a través de la asunción de estas premisas, el gestor podrá desarrollar de manera óptima los valores que se desprenden de las dimensiones de la RSC y de las iniciativas de la FC. Para ello, hay que establecer unos procesos de gestión internos y externos.

#### 5.2.1 GESTIÓN DE LA PERSONALIDAD DE MARCA E INCIDENCIA RSC-FUNDACIÓN CORPORATIVA

Un primer paso en la constitución de una óptima gestión de marca comienza con la creación de una estrategia para la personalidad de marca.

En la propuesta de desarrollo de la gestión estratégica, hay que comprender lo que algunos autores han denominado las fases de la identidad corporativa (Balmer y Soenen, 1999). Según estos, se pueden encontrar las siguientes 4 etapas:

1. Actual: la estructura, organización y filosofía de una empresa en el presente.
2. Comunicada: lo que la empresa comunica a sus accionistas. Incluye lo controlado (publicidad, RRPP...) y lo no dirigido (opiniones en los medios de comunicación, comunicación personal...).
3. Deseada: cómo quiere la dirección que sea la imagen de su marca.
4. Ideal: cómo los analistas externos, de manera objetiva, ven el posicionamiento de la identidad de marca de la empresa.

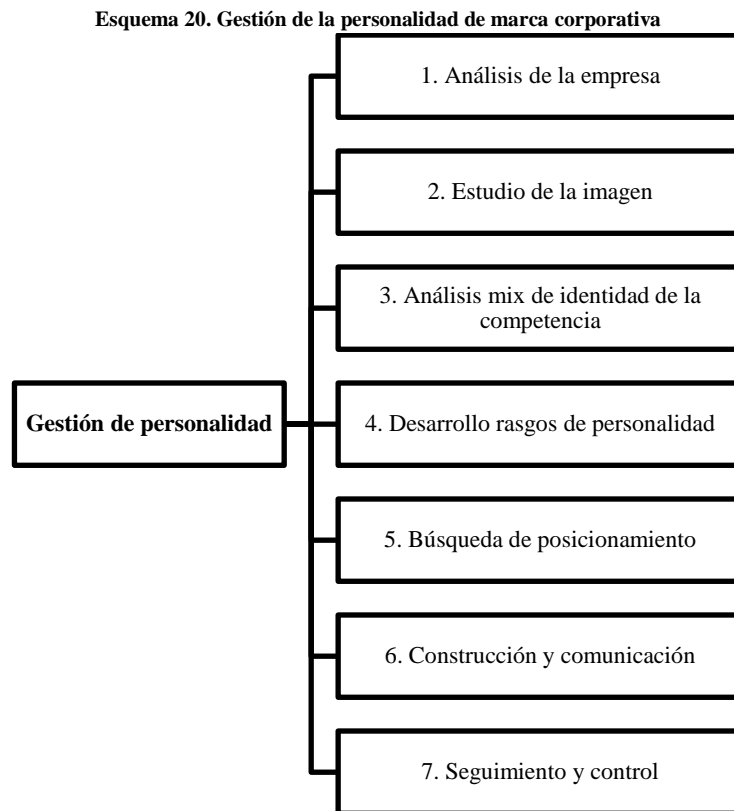
Para construir la marca corporativa desde los primeros niveles, Harris y de Chernatony (2001) proponen que se configure un equipo de gestión que contemple las siguientes particularidades:

- a. similitud entre los miembros del equipo de marca: cuanto mayor sea esta similitud, más facilidad habrá para que el propio grupo entienda la naturaleza de la marca. De hecho, la actuación de la marca será más efectiva cuanto mayor congruencia exista entre los valores de la organización y de los empleados con los valores propios de la marca.
- b. Asimismo, esta similitud de los miembros mejorará la comunicación en el equipo, que a la vez deberán promocionar la relación con el resto de empleados de la empresa.

Podemos resumir que un primer paso para la gestión óptima de la personalidad de marca es el establecimiento de equipos de trabajo homogéneos tanto a nivel departamental como de forma transversal. Es decir, una actitud que comprenda el sentimiento generalizado hacia la propia marca por parte de toda la organización.

Sin embargo, hay una regla básica que es necesario tener presente a la hora de trabajar estrategias de identidad corporativa: no se puede desarrollar una identidad que no se va a poner en marcha. Estructurar una política de identidad que no va a recibir la inversión ni el respaldo necesario es más perjudicial que carecer de un programa de gestión de la identidad. Si, además, se trata de aspectos relacionados con la dimensión responsable de la empresa, el perjuicio puede ser aún mayor.

Suponiendo que la determinación por la configuración de la identidad es incuestionable. Conviene decir que tras la creación de los equipos de trabajo, se deben desarrollar las siguientes fases (*Esquema 20*):



Fuente: elaboración propia a partir de van Riel (1997), Hatch y Schultz (2010), Capriotti (2007), Aaker y Joachimsthaler (2004)

#### ***a. Análisis de la empresa***

Esta primera fase implica la realización de un estudio que determine los aspectos más relevantes de la organización. Para ello, habría que determinar qué tipo de cultura empresarial se percibe y entender cómo están formados los equipos con los que se va a trabajar. También se incluirían las debilidades que se encontraran (van Riel: 1997). Como vemos, tiene como objetivo la propia reflexión sobre lo que la empresa considera que es su identidad. No obstante, este análisis será de naturaleza interna pero también externa (desarrollada en el punto b. de esta lista: Estudio de la imagen).



El análisis interno permitirá a la empresa comprender su filosofía de marca corporativa e incorporar los atributos responsables que, efectivamente, son asumidos por la organización. Es un barómetro de la concepción global de la organización. Esta concepción conlleva la comprensión de los valores y creencias fundamentales que establecen las características propias de la empresa. Es reconocer tres pasos fundamentales: su misión, su visión y sus valores centrales. En este proceso es vital llegar a localizar si existe algún tipo de divergencia entre lo que se desea con lo que realmente impera en su cultura corporativa.

Para comenzar el proceso de gestión será relevante la correcta definición y puesta en práctica de la visión de marca, ya que favorecerá la diferenciación y se convertirá así en uno de los intangibles más importantes de la organización. Adoptar esa visión es un compromiso de la alta dirección con todas las operaciones de la empresa. Ello conlleva la comunicación e incorporación de esta nueva característica propia a toda la organización, desde los empleados a la concepción que se tenga de la reputación de la empresa.

Es por esto que adoptar una visión es un proceso transversal en la organización de la compañía (Alloza, 2001). Precisamente porque es transversal, la RSC y, con ella, la FC deberán cumplir un papel decisivo en la conformación de esa idea central que subyacerá en la marca.

Es importante comprender que si se habla de marca corporativa, la idea central resultante debería ser uniforme para toda la organización, sin importar las barreras de los diferentes productos o servicios que comercialice (o del departamento de RSC o la FC) y las distancias geográficas de sus diferentes sedes. Podría darse el caso de que fuera necesario definir el quiénes somos porque dicha aceptación nunca se haya producido. Por todo ello, Hatch y Schultz (2010) proponen un diagnóstico de la confusión que pueda haber en los valores que se perciben en la empresa y su posterior reformulación.

### ***b. Estudio de la imagen***

Vinculado con el punto anterior (a. Análisis de la empresa), en el análisis externo, la investigación se centrará en comprobar cuál es la imagen que tienen los públicos sobre esa empresa. Como se ha detallado en capítulos anteriores, nada tiene que ver, en muchas ocasiones, lo que la empresa dice con lo que el público recibe. Capriotti (2007), además de esta necesidad, también explica el análisis profundo que se debe realizar sobre la imagen que la competencia tiene en los públicos.

Para conseguir un estudio fiable de estas etapas es conveniente determinar de manera objetiva las expectativas de los *stakeholders*. Para ello, se pueden utilizar las siguientes herramientas (Alfaro, 2007: 290): creación de grupos focales, análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción y de las reclamaciones y solicitudes de los grupos; y la observación de los requerimientos o requisitos latentes, percibidos a través del contacto diario junto con los datos que el sector comunica y que se puede obtener a través de estudios y análisis externos.

A través de este análisis la empresa podrá elaborar un mapa de situación que detecte el *gap* entre lo que considera como su identidad y la imagen real que tienen sus públicos. Asimismo, permitirá conocer cuál es la posición de la compañía respecto a la competencia.

En el análisis habrá que incluir la presencia de la RSC-FC puesto que para posicionarse como una marca con criterios responsables es esencial que el comportamiento y la comunicación de estas marcas se construyan bajo una identidad coherente que incorpore los discursos relacionados con la ética, la responsabilidad y la sostenibilidad (Villagra y López, 2013). Del mismo modo, la literatura (Pedrini y Minciullo, 2006; Westhues y Einwiller, 2006; Fundación Promigas, 2012; Parés, 1994, Moreno, 1991) dice que la FC aumenta las expectativas de los *stakeholders* por el compromiso adquirido. Por todo ello, sólo una buena evaluación de la empresa podrá determinar si la gestión que se está realizando de RSC y FC es adecuada. De ser así, los *stakeholders* premiarán a las compañías con un comportamiento ético (Villagra y López, 2013) y, por tanto, debería aparecer en el análisis de la imagen.

### ***c. Análisis del mix de identidad de la competencia***

Van Riel (1997) también sugiere el análisis del mix de identidad corporativa de los competidores. Para gestionar eficientemente los componentes internos debemos conocer qué se observa de nosotros desde fuera. Entendiendo la imagen de nuestra marca y comparándola con la de los competidores, se podrá potenciar una optimización de la identidad. Como resultado de este análisis y según la determinación de la importancia de cada uno de los grupos de interés segmentados, se debería (Alfaro, 2007:290):

- Continuar con la labor llevada a cabo en esta materia (incluidos programas de RSC o FC) o promover una modificación para que se corresponda con la estrategia de la compañía. En este sentido, se ha observado como un amplio volumen de compañías ha creado sus fundaciones como complemento a programas de RSC o han tratado de alinear las ya existentes con la estrategia corporativa (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007).
- Eliminar lo que no tenga incidencia positiva.
- Incluir otras nuevas estrategias que refuercen el posicionamiento o la relación con los grupos de interés.

### ***d. Desarrollo de los rasgos de personalidad***

Una vez obtenidos los resultados, Aaker y Joachimsthaler (2004) destacan la necesidad de dotar a la marca de una personalidad objetiva. Es una manera de garantizar un plan para su construcción. Si se desea tener una identidad basada en la amistad, la honestidad, lo práctico y económico o con sentido del humor, hay que tener en mente que esa idea conlleva una toma de decisiones que van mucho más allá de la mera enunciación del mensaje y de la creación de los materiales visuales de la empresa.

Para el establecimiento de una imagen de empresa responsable y comprometida, la FC aporta coherencia, puesto que es un mecanismo para la realización de las prácticas sociales de RSC y de conexión con la comunidad (Fundación Promigas, 2012:16) que centralizan la labor de mecenazgo, patrocinio y de compromiso social (Westhues y Einwiller, 2006; Godlewski-Segrestan -citado por Parés, 1994:127-). Del mismo modo, si la característica principal de la marca corporativa es expresar identidad: valores, visión y cultura corporativa (Balmer y Gray, 2003; Hatch y Schultz, 2010) y esta se

sustenta sobre un compromiso social, su construcción debe estar alineada con la RSC (Villagra, 2009). Todos estos aspectos deberán tenerse en cuenta en la toma de decisiones que cree una personalidad objetiva y que afectará al quehacer de toda la organización.

Para comenzar, toda la información adquirida con la investigación anterior tiene que ser incorporada a la dotación de personalidad. Así, para establecer el perfil de marca corporativa, Capriotti (2007) propone la combinación de:

- a. Los rasgos de personalidad: el carácter de la empresa.
- b. Los valores institucionales: los que la empresa asume con su entorno. Se refiere a su ética empresarial, al compromiso social, medioambiental. Aspectos del propio desempeño de la RSC y su FC.
- c. Los atributos competitivos: es lo relativo a lo instrumental, lo que marca su capacidad competitiva: la calidad de sus productos, su afán por la investigación y el desarrollo, etc.

Tras esta determinación es importante la implicación de los empleados y de los grupos de interés, de lo contrario el establecimiento de este parámetro se quedaría ralentizado (Hatch y Schultz, 2010). No obstante, subrayamos la importancia que se concede a los valores institucionales y, por lo tanto, a la estrategia de RSC y la actuación de la FC.

#### ***e. Búsqueda de posicionamiento***

Aaker y Joachimsthaler (2004) sugieren que, en esta etapa, se decide cuál es la parte de la identidad que se difunde y qué mensaje de valor se lanza a un determinado público. Éste debe representar una ventaja sobre la competencia. Se afirma que se emite únicamente una parte de la identidad deseada, puesto que puede ser que la audiencia no esté preparada para un determinado mensaje completo y nuevo (todo ello dependerá de la imagen de marca que previamente tenga y que se habrá analizado en la primera fase). Cuanta más posibilidad se tenga de emitir todas las aspiraciones de marca, más ambiciosa será la evolución que la identidad tenga.

Con relación a este aspecto y referido a los valores asociados a la FC o una política de RSC bien estructurada, deberemos conocer cuál es el propósito último de nuestra dimensión social ya que, como propone Benavides (2008:112), las diferentes formas de vincular la identidad con los valores pueden modificar la estrategia comunicativa:

*“no es lo mismo asociar los valores de RS a una identidad cuya variable es el compromiso, -es decir, la relación y dependencia obligada entre el ciudadano y el gobierno de la empresa-, o una identidad cuya variable es la acción social, -es decir, el protagonismo exclusivo de la imagen de la empresa y el retorno financiero o de reputación-, porque ambos casos suponen una estrategia de comunicación radicalmente diferente”*

En el estudio de la gestión de la identidad nos parece muy relevante conocer cuáles son las motivaciones de la empresa para la creación de una fundación corporativa, de dónde proviene la razón de ser de este tipo de instituciones y si a la hora de poner en práctica sus políticas de RSC y de fundación tienen en cuenta esta escucha activa a los *stakeholders* y mantienen un perfil en cuanto a su posicionamiento. En este sentido, nuestra investigación se centra en las consecuencias, en cómo se gestiona esa situación.

Del mismo modo, nos llama la atención esta dosificación que proponen Aaker y Joachimsthaler. Según esto, el público podría no estar preparado para recibir los valores asociados a la RSC y las FC. Puede ser que un público no identificado con este tipo de políticas sea reacio a una identidad de marca de este estilo y la empresa renuncie a otorgarle una gran relevancia en su configuración de la identidad, por eso no todas las compañías que incorporan una identidad responsable lo añaden a su discurso para diferenciarse del resto (Villagra y López, 2013). El estudio de los públicos es, sin duda, una de los grandes interrogantes futuros que emanan de esta tesis.

#### ***f. Construcción y comunicación***

Tras la definición del posicionamiento de marca, la siguiente fase de implementación lleva al plan de construcción, basado en cómo comunicar (Aaker y Joachimsthaler, 2004) “La comunicación es, quizás, una de las formas más importantes que la organización tiene para llegar a influir en la imagen corporativa que tengan sus públicos” (Capriotti, 2007: 50). Así, a la hora de comunicar su identidad, será la comunicación el medio básico de transmisión.

Por todo ello, los recursos comunicativos se emplearán en las grandes campañas publicitarias insertadas en los medios de comunicación tradicionales, las campañas de relaciones públicas, marketing directo... y las propias repercusiones mediáticas que tiene nuestro objeto de estudio: creación de FC, estrategias de RSC y todas las que supuestamente derivan de un espíritu corporativo basado en la Ética empresarial. No obstante, remitimos al punto 5.3 *Comunicación, RSC y fundaciones corporativas* para profundizar en esta fase de la gestión de la personalidad de marca.

Sin embargo, es importante controlar que cada una de las acciones persigan un mensaje común y no acaben “centrándose cada uno en su parcela” (Capriotti, 2007: 53). Una advertencia que debe ser especialmente escuchada en la definición de los programas de RSC y de FC, que deberán velar por mantenerse unidos a la esencia de la marca corporativa.

En cualquier caso, precisamente amparándonos en esta cualidad, es conveniente saber que usualmente se ha centrado la comunicación en la publicidad pero no siempre será lo más acertado. De hecho, Aaker y Joachimsthaler (2004: 58) afirman que “la publicidad sólo desempeña un rol menor en todo este proceso”. Por eso mismo, la RSC y las FC disponen de unas herramientas de la dimensión social (ver Capítulo 2: *Iniciativas y actividades sociales de la RSC y la fundación corporativa*) que también son susceptibles de ejercer una poderosa repercusión en los diferentes *stakeholders*.

#### ***g. Seguimiento y control***

Es un aspecto fundamental, ya que permite estar informado sobre el desarrollo de toda la gestión y el desenvolvimiento de este plan de construcción de marca o plan de comunicación. Del mismo modo servirá para conocer si la dimensión socialmente responsable de la marca está teniendo la repercusión que se merece.

Al final, todos estos procesos van a tener como objetivo la credibilidad en los *stakeholders*. Es por ello que se necesita cierta consistencia entre los valores de la marca, su cultura organizativa y la propia visión de la empresa (Aaker, 1996). Cuando una empresa cuenta con la presencia de un programa de RSC que incluye a la FC, debe incorporar sus atributos en todos los aspectos que hemos reseñado.

Es decir, identidad y cultura corporativa tienen que mantener cierta homogeneidad para que lo que se haga, tenga una retroalimentación positiva. Esta situación emana de la empresa y finalmente llega a los públicos. Así, se crea un atractivo y una reputación.

Como vemos, la relación entre los procesos internos y externos es elevada. Por ello, al hablar de gestión de la identidad es inevitable observar los procesos que guían la formación de la imagen y de la reputación (ver 4.3.2 *Percepción de marca*). Consideramos que la RSC y la FC, bien gestionadas desde el interior, pueden tener un importante rol en la definición de una reputación beneficiosa para la marca.

#### 5.2.2 GESTIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE MARCA E INCIDENCIA RSC-FUNDACIÓN CORPORATIVA

Una vez descrito el proceso interno de gestión, es necesario detallar qué se realiza con la percepción final de la marca que adquieren los distintos *stakeholders*. Debemos matizar que, a diferencia de la gestión de la personalidad, que es controlada por la organización; la percepción y sus componentes dependen en gran medida de las propias características y contextos de los destinatarios. Por lo tanto, no es tan controlable como los componentes de la personalidad de marca. Para van Riel (1997), la gestión de la percepción puede ser de dos tipos:

- a. proactiva: se intenta crear una buena imagen en los *stakeholders*. Ya sea a través de la comunicación de sus productos y servicios, de los valores de la empresa (incluida la labor ejercida por las dimensiones de la RSC y la FC) u otro tipo de mecanismos que favorezcan la buena recepción de la identidad corporativa. Serían propios de este tipo, los derivados de la percepción que se consigue gracias al beneficio que puedan aportar las acciones de RSC-fundación corporativa.
- b. defensiva: se basa en una política centrada en la reacción que se tiene para proteger la imagen de la empresa.

Villafañe (1999) presenta un modelo articulado en tres etapas:

1. Definición de la estrategia de imagen: la intención es conseguir articular unas acciones que lleguen a configurar una imagen intencionada. Para ello, la empresa necesita evaluar cuál es su imagen actual entre sus públicos y cuál es la imagen que desea transmitir.
2. Configuración de las normas para comunicar la personalidad corporativa: se trata de normalizar la identificación y diferenciación de la identidad corporativa así como la elaboración de unas normas que detallen las pautas a la hora de comunicar. Se observa otra vez la vinculación con la gestión de la personalidad de marca.
3. Gestión de la imagen a través de la comunicación: el factor positivo de la comunicación es la posibilidad de modificar el mensaje lanzado de una manera más rápida. Hay que prestar especial atención a este punto mediante la definición de programas de comunicación corporativa y planes de comunicación internos.

Estas etapas nos permiten observar dos aspectos concretos de la gestión de la percepción que ayudaran en su desarrollo:

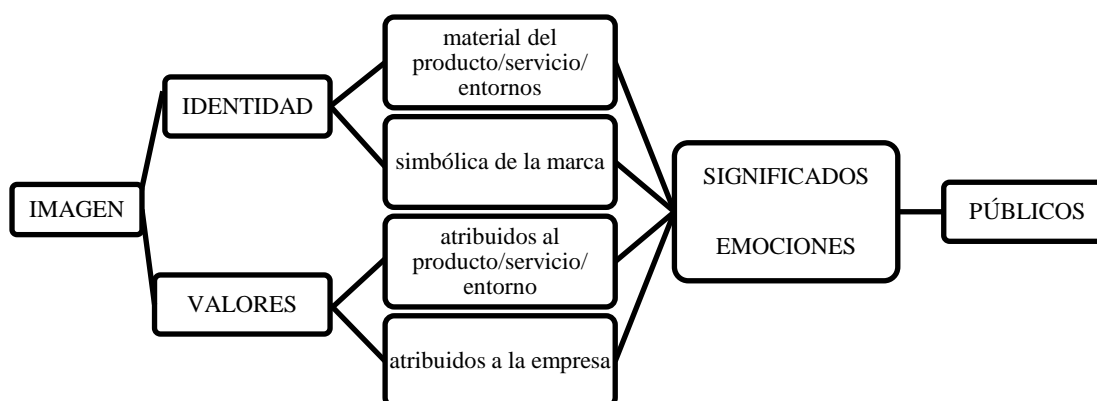
***a. Interdependencia entre identidad e imagen***

En este proceso de interdependencia entre la gestión de la identidad previamente desarrollada y su verbalización externa, Joan Costa (2004:165) presenta un esquema en el que interactúan los valores y la identidad en la conformación de la imagen corporativa. Según este autor, la gestión de marca tendrá presente que la imagen integre tanto la identidad material como la simbólica. Ambas conforman lo que Costa denomina el “nudo identitario” (Costa, 2004:164) de la marca.

Estas características propias de la identidad concuerdan con los valores del producto o servicio y los valores éticos de la empresa.



**Esquema 21. Creación de imagen corporativa**



Fuente: Costa (2004:165)

De esta separación de la identidad y de los valores nace la imagen como valor genérico. Toda esta visión holística de la imagen no la podría sostener un producto o servicio por separado, sino que son propios de una marca corporativa que los sostiene y potencia. Costa asegura que a mayor valor utilitario, menor valor emocional.

En esta disyuntiva aparece la dimensión social de la empresa, que se ubicará en lo que denominábamos valores éticos (en el *Esquema 21*: simbólica de la marca y valores en conjunto), que competirán con las características propias ligadas al producto y a la empresa. Por ello, la imagen de la marca se debe a la interacción de valores e identidad. Consecuentemente, la RSC y su FC deberían desempeñar un aspecto crucial en su fortalecimiento.

De esta manera, una gestión óptima continuada de la imagen de la marca corporativa, además de la utilización de la comunicación y la publicidad, requerirá un comportamiento basado en los valores antes mencionados. Estos deben tener relación con las expectativas que los *stakeholders* tienen de la empresa. Conseguir aunar esa percepción con su correcto comportamiento crea reputación corporativa (Alloza, 2001).

Esta complejidad de los procesos ha provocado un cambio en el modelo y gestión de la empresa, enmarcada ésta por su actividad y la relación con los *stakeholders* que deben recibir la atención de la compañía.

Esta disyuntiva es definida por Benavides (2006:280) de la siguiente manera:

*“En este sentido, en la actual sociedad del conocimiento la empresa ya no tiene una exclusiva finalidad económica, -aunque, en cualquier caso la importancia de la economía es incuestionable para la propia pervivencia de la empresa-, sino que también debe orientar su actividad a la consecución de otros fines que se relacionan más directamente con los más variados grupos de interés”*

Con relación a esta afirmación, podemos sustraer la propuesta elaborada por Hatch y Schultz (2008), en la que aseguran que una marca corporativa de éxito mantiene la coherencia entre la visión de futuro, lo que los altos directivos fijan como objetivos, lo que los empleados piensan o saben de la marca (el arraigo cultural) y lo que los *stakeholders* externos desean de la empresa (la imagen que tienen sobre ella).

**Esquema 22. Modelo de correspondencia de visión, cultura e imagen**



**Fuente: Hatch y Schultz (2010:35)**

En este *Esquema 22* nos encontramos con el siguiente modelo que vincula fuertemente identidad y reputación: Según Hatch y Schutlz (2010:36), la integración de todas estas piezas forma

*“un todo integrado, expresivo y satisfactorio que levanta reputaciones corporativas sólidas e integra la conducta organizativa detrás del cumplimiento de la promesa de marca a todos los grupos de interés que componen la empresa”*

En definitiva, estas autoras sostienen que combinar visión, cultura e imagen representa todo lo que es, dice y realiza la organización.

#### ***b. Monitores de reputación y organismos de seguimiento de la RSC***

Por otro lado, la gestión de la evaluación de la reputación se puede realizar mediante la observación de los principales monitores encargados de realizar esta investigación (Villafañe, 2003). Un ejemplo que cita este autor son aquellos elaborados por publicaciones de prestigio y a través de encuestas a ejecutivos y directivos. De entre los mencionados, surge AMAC (*America's Most Admired Companies*) de la revista *Fortune* o *The Britain's Most Admired Companies (Management Today)*.

Respecto a los rankings financieros, se cita el índice bursátil de referencia *Dow Jones Sustainability Index*, que contempla aspectos como la preocupación medioambiental, laboral y social. En España, ya hemos mencionado el elaborado por MERCO y el internacional Reprtrak Pulse (ver 4.3.2.2 *Reputación de marca corporativa*).

En general, son una herramienta que permite hacer una radiografía de cuáles son las empresas que mejor están trabajando a diferentes niveles y, además, están optimizando los procesos de gestión de su percepción de marca corporativa.

En lo relativo al estudio de la RSC y las políticas responsables de las empresas, existen una serie de organismos e instituciones que se encargan de catalogar y medir la envergadura de este tipo de acciones. Si bien no son instrumentos de monitorización de reputación propiamente dichos, sí son relevantes para nuestro estudio puesto que relacionan políticas de RSC con empresas o marcas y, por lo tanto, inciden directamente en la reputación.

Una buena gestión de la reputación debe entender los procesos de calificación de las empresas u organismos que valoran la RSC. Todos estos informes favorecerán de alguna manera la percepción de la marca corporativa en su dimensión reputacional. A continuación describimos algunos de los más importantes en España (Olcese *et al.*, 2007: 623 y ss.)

- c. Observatorio de la RSC: evalúa anualmente la calidad de la información en RSC plasmada en las memorias de sostenibilidad (ver 5.3.1 *Formas de comunicación: RSC y fundación corporativa*) de las empresas del IBEX 35. Con la información obtenida a través de una metodología basada en estándares de herramientas internacionales se elabora un informe para cada una de las empresas con los puntos fuertes y los mejorables. El resultado final es un ranking de empresas en función del nivel de calidad de sus informes de RSC.
- d. Observatorio de la RSE. Se basan en los mismos parámetros que el anterior pero añaden un análisis comparado donde se analizan los cambios introducidos por las empresas para adaptar su estrategia. Al finalizar, se publica un ranking con las 8 mejores empresas.

Para concluir con la gestión de la percepción de marca, y en especial de la reputación, conviene mencionar las tres etapas que propone Villafañe (2007:335):

- a. Evaluación de la reputación actual de la empresa: centrándose en la calidad de la relación con los *stakeholders* y el grado de concordancia de esta relación con el proyecto que tiene la empresa.
- b. Programa de mejora reputacional: en el que se incluyen todas las acciones que puedan potenciar la reputación y que anteriormente se han descrito. Desde la calidad del producto, a las políticas de RSC y el establecimiento de fundaciones corporativas

- c. Posicionamiento reputacional: importante por erigirse como origen de la comunicación que se realizará de las fortalezas de la empresa. La comunicación se encarga de mostrar la verdadera reputación que tiene una empresa. A través de ella, Villafañe sostiene que no se va a obtener mayor reputación ni menor. Simplemente se plasmará la existente.

En conclusión, podemos decir que la gestión de la marca corporativa en empresas que han asumido su dimensión socialmente responsable implica unos procesos de gestión de la personalidad interna y externa que conllevan un profundo análisis y control de cada uno de los componentes que crean a la marca (identidad, cultura, imagen y reputación corporativa). En cuanto a la vinculación de la RSC y de la FC, la característica más relevante de la explicación es que deben interactuar con la marca como si de un único cuerpo se tratara. Cualquier tipo de división o desvinculación con la misión, visión y valores de la organización supone una ruptura para la creación de la personalidad y, por lo tanto, de la reputación.

Todos estos aspectos presentan un nexo común que permite su transmisión y alcance. Se trata de la comunicación. Por ello, tras haber analizado la gestión de la marca de los componentes que están vinculados con su construcción, incluida la RSC, es pertinente profundizar en la gestión de la comunicación corporativa.

### 5.3 COMUNICACIÓN, RSC Y FUNDACIONES CORPORATIVAS

La creciente importancia de la RSC y de la dimensión social que hemos explicado en capítulos anteriores se manifiesta a través de la comunicación de la marca corporativa. Por ello, es conveniente que la empresa y la marca definan óptimamente una estrategia de comunicación que les permita ser emisores válidos de sus compromisos adquiridos en RSC y en FC.

Sólo a través del diseño de una efectiva estrategia comunicativa, que incluya los valores de la organización, se podrá informar sobre la enorme cantidad de iniciativas que emanan de la empresa y cuyo beneficiario no es otro que los *stakeholders*.

Es más, sostenemos que la comunicación responsable se convierte en garante del compromiso con los públicos, puesto que la falta de comunicación es un signo de desinterés por la transparencia y de incapacidad para permitir el control externo sobre los compromisos que se han prometido.

Todo aquello que no es comunicado, es susceptible de ser olvidado, de no ser controlado ni comprobado por los públicos. Sin embargo, un exceso del mensaje responsable puede provocar falta de credibilidad, debido al escepticismo ante la RSC por parte de los *stakeholders* (Schlegelmilch y Pollach, 2005), saturados de discursos sobre valores que no son representados en sus actuaciones corporativas (Villagra, 2012).

Así, en este punto, vamos a analizar la comunicación corporativa en un contexto de marca socialmente responsable. Para ello vamos a desarrollar dos puntos: las formas de comunicación corporativa que están a disposición del mensaje socialmente responsable (5.3.1) y la gestión que se debe realizar de este tipo de discurso (5.3.2):

#### 5.3.1 FORMAS DE COMUNICACIÓN: RSC Y FUNDACIÓN CORPORATIVA

En el punto 4.4.2 *Formas de comunicación* analizábamos de forma general las diferentes posibilidades de comunicación. Tras haber presentado los problemas y motivaciones de la relación RSC-FC con la comunicación, conviene profundizar en los usos que desde la dimensión responsable se le puede dar a las herramientas comunicativas.

A partir del esquema propuesto por Villagra (2009), vamos a explicar las diferentes características de estas herramientas:

- a. **Memorias.** Son una herramienta básica en la comunicación de la estrategia, logros y objetivos de RSC. Permiten profundizar en la información que se da de las actividades y tienen capacidad para llegar a determinados grupos de interés. Asimismo, requieren de la implicación de todas las áreas de la empresa. Una de sus mayores ventajas frente a otras formas de comunicación es que ofrecen una visión de conjunto del desempeño de la RSC-FC de la compañía, lo que permitirá detectar las debilidades, riesgos y oportunidades.

Las fundaciones suelen realizar sus propias memorias de actividades, pero es llamativo para nuestra investigación que las memorias de sostenibilidad que parten de la empresa a sus públicos, también incluyan la labor de la fundación.

Se realizan bajo unas directrices de creación. La primera guía para la elaboración de las Memorias de Sostenibilidad se publicó por *Global Reporting Initiative* (GRI) en junio del año 2000. GRI es una iniciativa que tiene como objetivo la elaboración de memorias de sostenibilidad de aplicación internacional. Pretende propagar un modelo transparente sobre sostenibilidad aplicable a todo tipo de organizaciones, actividades y países. Tiene el mayor reconocimiento internacional, es una institución independiente y *multistakeholder* (de la Cuesta, 2004b).

AA1000 es otro método para que las empresas inicien un proceso interno de participación, generación de indicadores, objetivos y sistemas para asegurar la efectividad en la toma de decisiones. Se complementa con la norma AA1000AS, que busca asegurar la calidad y mejorar la credibilidad y calidad de las memorias de sostenibilidad (Abadía, 2007).

Estas Memorias de Sostenibilidad o Informes de RSC son las iniciativas de comunicación más extendidas. Se preparan para entregar a la Junta General de Accionistas junto con el informe anual. Además, se caracterizan por el uso de tipografías especiales, abundancia de fotografías, colores y diseños. Cualquier persona puede tener acceso a estos documentos. Detallan las actividades realizadas por *stakeholders* o dimensiones de actuación (económicos, sociales y medioambientales) (de la Cuesta, 2004a). Generalmente, estas memorias incluyen las actuaciones de la RSC y de la FC. Asimismo, están sujetas a la certificación por terceras partes (auditorías), que son “cruciales para la credibilidad” de estos documentos (Illia *et al.*, 2010: 87).

- b. Presencia en los medios de comunicación. Además del Informe o Memoria, cabe mencionar la presencia en los medios de comunicación. En un primer momento este tipo de contenidos aparecían fundamentalmente en la prensa escrita, aunque en los últimos años se ha extendido a otros medios masivos como la televisión, la radio o internet.

Este tipo de comunicación tiene indudables ventajas ya que genera mayor concienciación en los públicos, mayor credibilidad y transparencia (Villagra, 2008). Por el contrario, la presencia en los medios de comunicación también ha suscitado críticas sobre la base de que no se puede observar que haya un tono crítico o analítico en lo manifestado desde la organización. Es más, en ocasiones, la empresa informativa podría ser acusada de trasladar directamente la información que recibe de la empresa.

A este respecto cabe añadir la importancia que la *publicity* adquiere a través de las actividades que desarrolla la FC. En el caso de que sea noticia la actividad de una FC, difícilmente se incide en el nombre de la fundación (únicamente en la actividad). Por ello, para favorecer el conocimiento de las fundaciones en la sociedad se aconseja integrar líderes de opinión (periodistas clave) entre los asesores de las fundaciones y desarrollar iniciativas en colaboración con medios de comunicación (Westhues y Einwiller, 2006).

- c. Publicidad convencional. Según Villagra (2009), este tipo de iniciativas no están muy extendidas por diferentes razones: en el momento en que se sature el mercado con estas iniciativas sería muy difícil la diferenciación y no promueve una conciencia responsable real en el ciudadano, ya que supone para este el mero ejercicio del consumismo. Además, puede ser susceptible de crítica, ya que el público puede observarlo como uso de la problemática social en beneficio propio (Illia *et al.*, 2010).
- d. La publicidad corporativa. Relacionada con la marca corporativa, se ha extendido más en los últimos años. Con la llegada de la RSC ha empezado a crecer el número de mensajes publicitarios de tinte corporativo que describen sus iniciativas en materia medioambiental, social, etc. Actualmente, la comunicación de producto deja paso a una idea de marca corporativa. Es importante el análisis de las posibilidades que existen para las fundaciones corporativas con este tipo de comunicación.



- e. La publicidad comercial. Hay algún tipo de campañas que trasladan sus preocupaciones por determinados aspectos sociales, medioambientales o económicos a los valores que le quieren dar a sus marcas de producto. A pesar de que esto no es algo que se pueda decir que sea una acción de comunicación de RSC directa, sí que potencia diversos criterios en la mente del potencial consumidor.
- f. Publireportajes. Son aquellos espacios patrocinados que aparecen en los medios y que reflejan campos concretos de la RSC. El patrocinio suele ser relevante para los ciudadanos puesto que se acerca más a un contenido informativo.
- g. Patrocinio y mecenazgo. Posiblemente, respecto a la FC, sea uno de los apartados más determinantes. Andrés (1993) entiende que los principales objetivos del patrocinio y mecenazgo son los de aumentar el conocimiento del producto entre los consumidores actuales y potenciales, aumentar la notoriedad de la marca, mejorar la imagen y buscar un posicionamiento adecuado. En este sentido, la búsqueda de diferenciación con los públicos puede valerse del patrocinio y el mecenazgo como una manera más de conseguirlo. De hecho, “contextualizar las acciones de patrocinio y mecenazgo en el plan de relación con los grupos de interés, basándose en los valores de la compañía, permite definir y transmitir la identidad de marca” (Guardia, 2007:381).

El patrocinio y mecenazgo pueden ser reforzados por todos los canales arriba mencionados. En especial la presencia en medios de comunicación. Charo Porras (1995) considera que estas acciones mejoran la imagen debido a la relación que se establece entre marca, productos/servicio patrocinado y el público objetivo. Asimismo, afirma que se obtiene notoriedad si se patrocinan actividades de interés para los medios. Normalmente, el patrocinio o mecenazgo que desempeñan puede ser susceptible de aparecer en medios de comunicación. Sin embargo, se estima complicado conseguir cobertura mediática en la labor de las FC. Las buenas noticias no son tan llamativas para los medios de comunicación (Westhues y Einwiller, 2006).

Para aclarar todas las formas de comunicación que se han visto hasta el momento, añadimos un cuadro resumen que simplifique lo explicado:

**Tabla 13. Resumen de las formas de comunicación de la RSC**

ACCIÓN	CARACTERÍSTICA PRINCIPAL
Memorias de Sostenibilidad	Es auditada. Cualquier persona con interés puede tener acceso a estos documentos. Metodología propuesta por la GRI. Trata de difundir globalmente y de manera voluntaria la información más relevante de cualquier organización sobre aspectos económicos, sociales y medioambientales de sus actividades, productos y servicios.
Presencia en los medios de comunicación	Informaciones de RSC de la organización que aparecen en la prensa escrita y otros medios masivos como la televisión, la radio o Internet. Genera mayor concienciación en los públicos, mayor credibilidad y transparencia. Ha suscitado críticas sobre la base de que no se puede observar que haya un tono crítico o analítico.
Publicidad convencional	Acostumbra a vincular una acción de marketing con una causa social.
Publicidad corporativa	Su mensaje se caracteriza por situar como centro del mismo a la empresa, que describe sus iniciativas en materia medioambiental, social y económica/laboral.
Publicidad comercial	Trasladan sus preocupaciones por determinados aspectos sociales, medioambientales o económicos a los valores que le quieren dar a algunos de sus productos.
Publirreportajes	Espacios patrocinados que aparecen en los medios y que reflejan campos concretos de la RSC.
Patrocinio y mecenazgo	Buscan asociar la marca a un determinado tipo de eventos. Establecen una relación marca-evento-stakeholder.

Fuente: elaborado a partir de Villagra (2009)

La amplia variedad de oportunidades que se presentan para la comunicación de los actividades relacionadas con la RSC-FC llevan a la afirmación de que siempre que la comunicación esté bien gestionada, su resultado generará confianza (González y Mediarresponsable, 2009). Para ello, deberán basarse en la articulación de un buen plan de comunicación. En este sentido, se sugiere la elaboración de un plan interno, dirigido a los empleados; y otro externo, para el resto de públicos. En cualquier caso, como hemos dicho, comunicar no es algo unidireccional, sino que implica el diálogo con los grupos de interés, una gestión óptima.

Bajo esa premisa, no olvidamos la importancia que adquiere el medio internet y las posibilidades que sugieren las redes sociales. Un aspecto determinante en el futuro de las formas de comunicación de las marcas socialmente responsables y su capacidad para

potenciar el diálogo y la recomendación entre los *stakeholders*. De hecho, ya existen investigaciones (McCallister *et al.*, 2012) que han profundizado en los intereses de los diferentes grupos de interés a través del análisis de sus preferencias sobre la forma de albergar el contenido de RSC en los *websites* de empresas responsables.

Así, no es de extrañar que la red puede ser un mecanismo para construir una cultura vinculada a la RSC entre los diferentes *stakeholders* y la sociedad en general (Illia *et al.*, 2010).

Tras enunciar la amplia variedad de formas de comunicación con las que cuenta la marca socialmente responsable, pasamos a desarrollar una revisión de la literatura en torno a la gestión de la comunicación que realizan estas empresas.

### 5.3.2 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN EMPRESAS RESPONSABLES

Todos los elementos descritos en 4.3 *Componentes de marca corporativa*: identidad, cultura, imagen y reputación (y, por tanto, su representación en las actividades de la RSC y las FC) tienen una repercusión directa en la gestión de la comunicación corporativa.

La comunicación corporativa con atributos de marca socialmente responsable debe entender que existen cuatro premisas básicas (Jahdi y Acikdilli, 2009) para alcanzar el éxito: 1) la credibilidad que ostente la fuente, 2) el sector de actividad de la empresa y la percepción que se tenga de la marca (imagen y reputación), 3) cumplir con lo prometido en el mensaje y 4) ser una comunicación con un enfoque global

Bajo estas circunstancias, Wilcox *et al.* (2001: 154 y ss.) consideran que la gestión del elemento comunicativo implica un análisis de la situación, la fijación de objetivos, determinación del público, elección de una estrategia y la táctica o tácticas elegidas para llevarla a cabo. Por último, el ajuste de un calendario, con un presupuesto objetivo y un programa de evaluación que permita hacer un seguimiento.

Estas implicaciones configuran lo que se denomina un plan de comunicación corporativo, que pasamos a detallar:

### ***a. Elaboración de un plan de comunicación corporativa***

Relacionado con las aportaciones mencionadas en Wilcox *et al.* (2001), Reinares y Calvo (2001) proponen 1) el establecimiento de los objetivos comunicacionales, 2) la determinación de los *stakeholders* y 3) la elaboración de una estrategia de comunicación que contemple: mix de comunicación, presupuesto y control:

1. Establecimiento de objetivos: son un patrón de conducta para su puesta en marcha. Servirán de control posterior. “Un objetivo de comunicación no puede fijarse en términos de ventas (...). Las ventas no sólo dependen de la variable comunicación” (Reinares y Calvo 2001:14). Asimismo, la marca corporativa es la manifestación de la esencia de la empresa y sus objetivos no se basan meramente en el acto de compra, sino en todos los elementos que conforman su identidad como organización, sus valores y misión, y que pretenden ser un mecanismo de diferenciación. Por esto mismo, la existencia de la RSC y de la FC desempeñan un papel muy relevante.
2. Determinación del público objetivo. Este aspecto tiene estrecha relación con toda la teoría de los *stakeholders* que se ha tratado a lo largo de la tesis. La comunicación que se realice dependerá en gran medida del conocimiento que se tenga de los públicos. Para muchos de ellos, la comunicación de las actividades de la FC y de las políticas de RSC será un importante valor añadido.
3. Elaboración de las estrategias de comunicación. En función de los objetivos de comunicación se establecerá una u otra estrategia. La transversalidad de la RSC y el interés que puede despertar la FC permitirán al responsable de comunicación declinar los valores corporativos para impactar en sus audiencias. Surge ahí la cuestión en torno a cómo conjugar un mensaje similar que parte del compromiso de la marca corporativa y de la actividad de la FC.

Para la correcta relación de la empresa con los *stakeholders* a través de la fundación, existen compañías en las que se desarrolla un *advisory council* que trata de aconsejar sobre la dirección estratégica de la fundación con relación a los públicos de la empresa. (Westhues y Einwiller, 2006).

En cualquier caso, la estrategia de comunicación debe contemplar: a) establecimiento del *mix* de comunicación y b) presupuesto y control.

- a. Establecimiento del *mix* de comunicación. A continuación, se decide cuál será el instrumento de comunicación que se desarrolle. La elección de acciones de publicidad, RRPP o patrocinio y mecenazgo, entre todos los destacados, dependerá de la eficacia que se le otorgue a cada uno de ellos para la consecución de los objetivos. Consideramos que el *mix* no sólo debería tener en cuenta la publicidad convencional, ni limitarse a los informes de RSC, sino que las estrategias de la FC, ligadas al patrocinio y mecenazgo, permitirán valerse de acciones que tengan presencia en los medios de comunicación, *publicity* o en las redes sociales. Además, por supuesto, de puntuales campañas de publicidad corporativa.
- b. Por último, Reinares y Calvo (2001) proponen la determinación del presupuesto y el control de todos los procesos anteriormente descritos.

En este complejo sistema, los *stakeholders* se convierten en pieza clave, ya que el diálogo que debe existir entre públicos y empresa proporciona a la marca una información muy valiosa para dirigir su gestión. Generar este tipo de relación requiere una característica básica: la transparencia, la existencia de una confianza mutua que debe potenciarse desde la empresa. Ésta debe ser capaz de comunicar tanto lo bueno como lo malo, procurando así que crezca en los públicos una relación basada en respeto y en la credibilidad. La transparencia encuentra su vehículo en la comunicación, ya que la relación será más fructífera si previamente se ha tenido un diálogo con ellos (Benavides y Villagra, 2005).

#### ***b. Comunicación interna y externa en el diálogo con los stakeholders***

La integración de la marca y del compromiso responsable supone incluir a la dimensión social de la empresa en la gestión de la comunicación. Esta decisión conlleva ir más allá de los modelos comunicacionales clásicos. Tanto la RSC como la FC necesitan una transversalidad que implique a toda la organización. Es decir, la dimensión social de la empresa se gestiona con una visión estratégica (Abad, 2007).

Es por eso que la comunicación interna y externa jugará un importante papel en el desarrollo de la marca corporativa.

En este sentido, aquí encontramos la razón por la cual será necesario añadir a la comunicación comercial dos niveles de reflexión y trabajo (Benavides y Villagra, 2005): una comunicación interna, que busca cohesionar a los públicos internos de la empresa para que compartan una serie de principios y valores (entre los que, obviamente, se incluye a la RSC y su FC); y una comunicación corporativa, destinada a todos los públicos que tengan relación con la organización y cuya misión es la de informar comprensiblemente sobre cómo su oferta va más allá de los meros productos y servicios y alcanza iniciativas que sólo la RSC y su FC pueden proveer.

1. La comunicación interna tendrá una gran importancia para el *stakeholder* empleado. La comunicación informará sobre las actividades relacionadas con la labor de la RSC y la FC. Por eso, Fernando Martín (2003) destaca la necesidad de hacer partícipes a los altos ejecutivos de la opinión pública que existe hacia la organización y conseguir la integración y motivación de todos los empleados a través de actividades de naturaleza social o cultural.

Estas variables implican integrar la comunicación interna mediante tres niveles: funcional, de marca y temática (Feldwick, 2010):

- a. Una integración funcional: basada en el estudio de las relaciones de las diferentes funciones de la marca en un determinado momento o lugar. Así, para alcanzar los objetivos de diferenciación, sería necesario entender el proceso de compra del público objetivo y de las barreras que existen en cada una de las etapas. Los datos hay que explicárselos a los empleados. Este nivel relacionado con el proceso de compra no encuentra tanta vinculación con nuestro objeto de estudio (la RSC y la FC). Sin embargo, la diferenciación a través de los valores sociales puede ser un mecanismo de posicionamiento en la mente del consumidor.

- b. Una integración de la marca: contribuye a una identidad única en todos sus procesos comunicacionales. La comunicación de los valores puede favorecerse mediante la explicación de lo que la empresa hace a través de la RSC y la FC. Sin embargo, la FC, como institución jurídica propia, puede propiciar un complemento que no esté alejado de la propia marca corporativa.
  - c. Una integración temática. Lo entendemos como un complemento de lo anterior. Se trata, según describe Feldwick, de desarrollar una idea creativa determinada que se comunique a través de múltiples canales o mensajes, desde spot a patrocinios. La FC y la RSC pueden ejercer de mecanismo de cohesión entre los trabajadores de una organización, ya sea a través del voluntariado corporativo (ver 2.5 *Voluntariado corporativo*) u otras actividades que alinean los intereses del *stakeholder* “empleado” con la misión y valores de la empresa.
2. Comunicación externa. La dificultad de la comunicación externa es gestionar la capacidad de construir una personalidad que interactúe con todos los intereses de los diferentes *stakeholders*. (Balmer y Gray, 2003). Por ello, los valores y los temas elegidos para comunicar lo responsable deben ser percibidos como relevantes por una gran parte de los públicos. Además, las imágenes y las historias utilizadas por estas empresas tienen que conseguir una comunicación diferenciada, que busque cercanía y confianza con los *stakeholders* y consiga vincularlos a la marca (López y Martínez, 2010).

De este modo, la comunicación del valor socialmente responsable ha adquirido un rol más proactivo, aunque de perfil bajo (Schlegelmilch y Pollach, 2005). De hecho, no todas las compañías que incorporan una identidad responsable lo añaden a su discurso por lo que existe escasa representación gráfica de los valores, misión y visión a través de los logotipos corporativos (Villagra, 2012).

En conclusión, como norma general, en comunicación externa se prefiere mantener un perfil bajo: herramientas específicas de comunicación (web, memoria de sostenibilidad), fuerte segmentación y comunicación en medios especializados y generalistas que destaque iniciativas concretas de la compañía, tales como (Villagra y López, 2013):

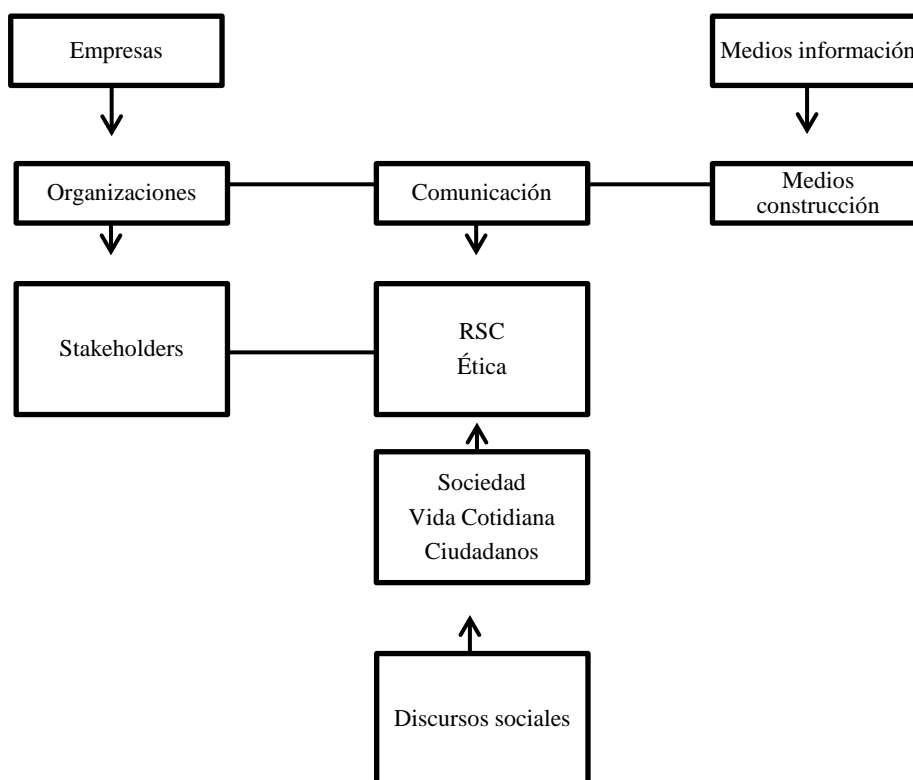
- Medioambiente y compromiso con la comunidad.
- Comportamiento ético, transparencia y gobernanza.
- Comportamiento y empleados a través de códigos éticos, memoria anual de gobierno corporativo, etc.

Podemos unificar la explicación de las particularidades de la comunicación interna y externa en el siguiente *Esquema 23*. Éste representa un modelo comunicativo en el que la empresa es una organización con responsabilidades y objetivos más allá de los meramente económicos. Así, los medios de comunicación son constructores de la noticia y de la realidad de estas organizaciones, no meros soportes y suministradores de información (Benavides y Villagra, 2005:157). Tanto empresa como medios se interrelacionan a través de la comunicación. Bajo ese prisma, las inquietudes ciudadanas llegar a formar parte de los intereses de los *stakeholders* de la empresa.

Por ello, los discursos sociales se convierten en obligaciones de la organización. En este proceso, la RSC, la ética empresarial (y la FC) quedan en un punto intermedio, influidos por la identidad de la organización y/o por una repercusión de los discursos sociales. Será diferente que el compromiso se adquiera por comprensión y aceptación de las necesidades sociales a que se desarrolle sin haber atendido a sus *stakeholders* de una manera óptima. (Benavides, 2008).



**Esquema 23. Proceso comunicativo**



Fuente: Benavides y Villagra (2005:156)

Claramente, el responsable de comunicación debe ser consciente de cuáles son las demandas de sus públicos antes de arriesgar con una comunicación que disgregue las posibilidades de una estrategia de RSC-FC; ya sea por no ser valorada como se debe o, simplemente, por no ser creíble debido a la reputación que mantiene la propia empresa. En todos los casos, parece que la persona, la ciudadanía, tiene un papel cada vez más determinante.

Bajo estas circunstancias, la FC, por su naturaleza, puede constituirse como un sensor de las necesidades sociales del entorno y mediador entre sociedad y empresa (Westhues y Einwiller, 2006), adquiriendo un papel muy cercano a la marca corporativa.

### ***c. Eventos, patrocinio y mecenazgo***

Queremos detenernos en la gestión de la comunicación basada en eventos, patrocinio y mecenazgo. Como hemos dicho, son actividades que las FC elaboran con mayor asiduidad, por ser parte de su función básica. Jiménez (2007: 150) destaca su motivación de la siguiente manera:

*“la organización de eventos en relación a la marca se debe, en buena medida, a la necesidad que tienen las empresas de transmitir al público objetivo una serie de valores intangibles, la difusión de las cuales resulta imprescindible para conseguir crear imagen de marca”*

La gestión de eventos debe ser coherente con la identidad corporativa. Sin embargo, se desarrolla de manera independiente al *mix* comunicativo de la empresa. Generando, por tanto, una serie de fases propias para su elaboración y desarrollo (Jiménez, 2007):

1. Definición de los objetivos de comunicación de los eventos. Para ello, hay que preguntarse cómo afectará a nuestra imagen de marca, qué beneficios tendrá para los asistentes al evento y si es posible mostrar la esencia de la marca.
2. Definición del público objetivo al que se dirigirán los actos. En la sociedad de la información, gran parte de los públicos son indirectos puesto que sabrán del evento a través de personas que sí que estuvieron. Por ello, adquieren relevancia los públicos internos, los líderes de opinión, clientes (sin vincular patrocinios o eventos corporativos con productos o aspectos comerciales) y la presencia institucional. Todos ellos pueden generar repercusión en terceras personas o fomentar *publicity*.
3. Presupuesto: “la inversión presupuestaria que la empresa dedique al acto tendrá una u otra lectura en la mente de los participantes y se traducirá en una atribución positiva o negativa hacia la imagen de marca” (Jiménez, 2007: 155). No se trata de cuantificar, sino de intentar mejorar la percepción que el público tendrá sobre los beneficios que un determinado acto les va a reportar.

En estos casos, las actividades de la FC pueden ser muy importantes para mejorar esa percepción sobre el beneficio. Exposiciones, becas, entrega de premios, charlas con expertos... son acciones que los públicos que acuden reciben positivamente.

4. Temporalización: teniendo en cuenta las acciones de comunicación posteriores al evento (resultados o invitados destacados) y la definición de los escenarios donde se desarrollarán los actos, por ser parte del mensaje que la marca va a emitir.
5. Atención al resultado global: todos los procesos del evento serán susceptibles de ser materializados en una imagen de marca. Conseguir que el resultado haya propiciado la adecuación de la identidad corporativa con el evento y su posible percepción es cuestión de la gestión de marca corporativa.

Todos los pasos anteriormente descritos están diseñados para maximizar el impacto que un evento relacionado con la RSC-FC tiene en el *stakeholder*. Claramente, si los responsables de estas estrategias no son conscientes de la importancia que las actividades tienen en potencia, difícilmente se podrá llevar a cabo su comunicación de forma profesional. Precisamente por ello, esta tesis quiere conocer cómo están alineados estos intereses y que relevancia se le otorga en el departamento de marca a la FC. No obstante, observamos que una línea de investigación muy interesante para las RRPP puede ser el desarrollo y mantenimiento de la identidad de marca en los eventos de las FC.

#### 5.4 APROXIMACIÓN A UN MODELO INTEGRADO DE RSC, MARCA Y FUNDACIÓN CORPORATIVA

Todos los epígrafes previamente detallados han incidido en la gestión de la marca con atributos socialmente responsables. La mayor parte de las referencias hacen mención a la vinculación marca y RSC. No obstante, como la FC es tratada como un complemento de la RSC, hemos podido establecer conexiones entre los tres factores.

Sin embargo, parece oportuno dedicar unas breves líneas a la especificidad de la relación de la FC con la marca y la RSC, ya que, al margen de nuestra extrapolación, existe escasa literatura al respecto (Pedrini y Minciullo, 2010). Precisamente por ello, será necesario acudir a la investigación aplicada para ampliar el conocimiento sobre este estado de la cuestión.

#### 5.4.1 FORTALEZAS DE LA PROPUESTA DE INTEGRACIÓN

La necesidad de un modelo de integración parte de la premisa de que, al igual que la marca con atributos socialmente responsables debe estar alineada con la RSC (ya comentado ampliamente), también debería estarlo la FC. Esta afirmación se sostiene a partir de lo manifestado por los siguientes autores:

1. Las fundaciones son apoyo para los programas de comunicación de RSC y el diálogo con los *stakeholders*. Asimismo, la comunicación corporativa consigue la alineación entre fundación y empresa (Westhues y Einwiller, 2006).
2. La FC es percibida de manera más objetiva y neutral que la empresa (Kramer *et al.*, 2006; Westhues y Einwiller, 2006) y, de hecho, fomenta la transparencia y responsabilidad (Kramer *et al.*, 2006).
3. Algunas empresas han alienado sus FC con la estrategia corporativa o han creado fundaciones para completar los programas de RSC (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007).
4. Las fundaciones alcanzan a grupos de interés a los que la organización no llegaría (Westhues y Einwiller, 2006).

Estas razones parecen ser suficientemente relevantes como para suscitar el interés del gestor de marca corporativa. De hecho, sobre la base de que la FC es complemento de la RSC, podemos aceptar que los beneficios para la marca obtenidos a través de su vinculación con la RSC, pueden ser asumidos con la incorporación de la FC.

Un problema principal es la falta de una coordinación interna. Sin embargo, como se ha observado en las estrategias de *branding*, no sería inoportuno que la FC sea tratada como una marca más de la organización muy vinculada con la marca corporativa.

#### 5.4.2 BENEFICIOS PARA LA MARCA CORPORATIVA

En este capítulo se ha detectado que los beneficios para la marca de la relación RSC-FC son:

1. Imagen y reputación (Villagra y López, 2013; Hulberg, 2006; Hatch y Schultz, 2003; Fombrun, 1996; Villafañe, 1999).
2. Satisfacción de los *stakeholders* (Villagra y López, 2013; Westhues y Einwiller, 2006).
3. Exposición, asociación y experiencia de marca (Aaker y Joachimsthaler, 2004). Si existe relación entre la empresa y la actividad en la que se participa a través de RSC-FC (Menon y Kahn, 2003; Villagra, 2009; Villagra y López, 2013; Westhues y Einwiller, 2006, Villafañe, 1999).
4. Retención de talento (Olins, 1991). El *stakeholder* empleado puede valorar positivamente la responsabilidad social de su organización. Precisamente, esa satisfacción del empleado puede convertirse en un comportamiento positivo, que tendrá un papel relevante en la construcción de la marca (Schultz y de Chernatony, 2002; Schultz *et al.*, 2002).

Tras describir los beneficios de la FC en la marca, conviene destacar una de las características fundamentales de la fundación: a diferencia de la RSC, cuya actividad es trasladada principalmente a través de la gestión de comunicación y marca, la FC es un ente que, aunque vinculado con la organización, tiene naturaleza propia. Esto tiene una relación directa con la comunicación:

### 5.4.3 BENEFICIOS PARA LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

El compromiso social de la FC (y, por supuesto, de la RSC) es susceptible de provocar hechos comunicativos. Estos son:

1. Acción social. Busca afrontar los retos de la sociedad (Olcese *et al.*, 2008). Las FC inician programas de todo tipo en los que muestran su compromiso con la comunidad. La naturaleza de esta acción también puede ser entendida de los siguientes modos:
2. Voluntariado corporativo. El trabajador de la compañía se implica en el compromiso social de la organización (Lemonche, 2011). Dado que la FC emprende acciones sociales, es susceptible de interpretación que el voluntariado tenga una relación con la fundación. Hecho por el cual, se retomaría la idea de la retención de talento argumentada por Olins (1991).
3. Patrocinio y mecenazgo. Junto con el voluntariado corporativo y la acción social, consideramos que el patrocinio y el mecenazgo son especialmente relevantes en la relación FC-RSC. A través de estos, la empresa se identifica con una actividad, mostrando su identidad y siendo capaz de obtener una retroalimentación de la acción llevada cabo (Porrás, 1995). Las actividades de patrocinio y mecenazgo pueden ser de naturaleza cultural, educativa, de fomento de la investigación, de defensa del medio ambiente o de apoyo a causas solidarias (Olcese *et al.*, 2008). Todas estas líneas de desarrollo son propias de la labor que realizan los departamentos de RSC, pero también de la FC.

Todos los inconvenientes de la comunicación responsable argumentados en *b. Aspectos negativos* (en 5.1.3 *Aspectos positivos y negativos de la relación comunicación corporativa - dimensión social*) pueden incidir, igualmente, en la comunicación de la FC. Sin embargo, la FC es un emisor independiente (no como la RSC que se canaliza a través de la marca). Es decir, si comunica, “firma” a través de la palabra “fundación” y no meramente mediante la marca corporativa. De hecho, hay publicaciones (Illia *et al.*, 2010:90) que avalan que la comunicación corporativa vinculada al compromiso con la comunidad versa sobre actividades relacionadas con donaciones, patrocinios, eventos o con las iniciativas de las fundaciones empresariales.

#### 5.4.4. NECESIDAD DE CONOCIMIENTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN INTERNA

Si contemplamos objetivamente todas las fortalezas de la fundación y los beneficios para la marca y la comunicación, sería oportuno preguntarse la razón de la escasa literatura en torno al alineamiento de marca y FC.

La revisión de teórica nos ha permitido observar que la marca corporativa es la gestión de unos elementos que parten de la organización: misión, valores, creencias, comunicación, cultura, diseño (Balmer y Gray, 2003; Hatch y Schultz 2010). Además, su objetivo es buscar diferenciación frente a la competencia (Hulberg, 2006), el sentido de pertenencia en los públicos (Hatch y Schultz, 2003) y la reputación (Harris y de Chernatony, 2001).

Como se ha podido observar, la FC es un organismo independiente (vinculado con la marca a través de un nombre) que fomenta estas mismas cualidades. Por otro lado, la marca corporativa necesita articular un mensaje consistente sobre su identidad entre todos los *stakeholders* de la empresa (Balmer y Gray, 2003; Knox y Bickerton, 2003; Hatch y Schultz, 2003, 2008). Por lo tanto, el investigador sólo puede preguntarse cómo se articula esa relación y cómo se debería articular.

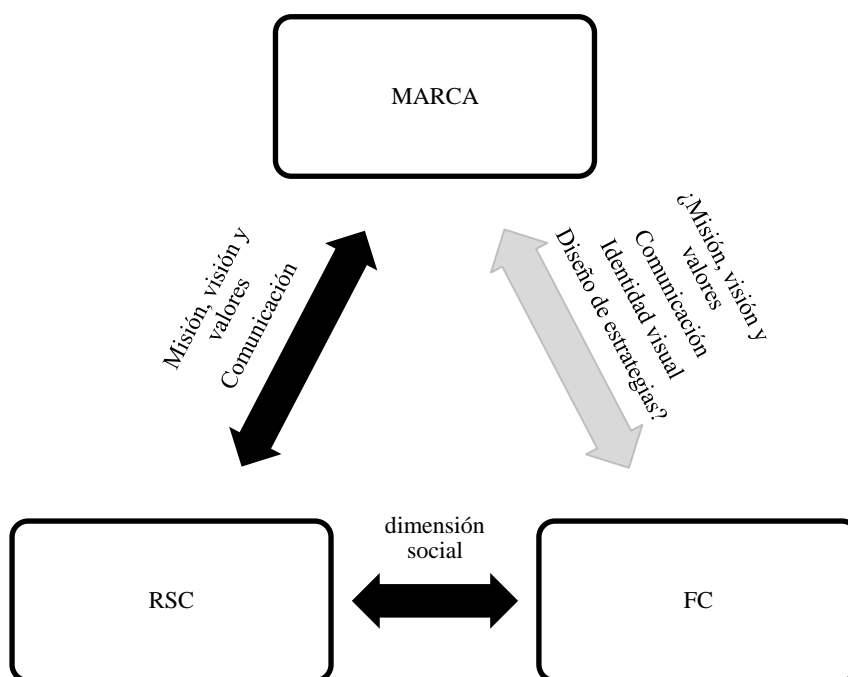
Precisamente, el inconveniente que se ha encontrado en la literatura es el organizativo. Existe un conflicto en la relación RSC-FC y marca corporativa. Se produce tensión entre empresa y fundación (Westhues y Einwiller, 2006) y las relaciones más analizadas por la literatura se basan en 1) marca corporativa con RSC (Villagra y López, 2013) y 2) RSC con FC (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007; Westhues y Einwiller, 2006). En conclusión, parece conveniente profundizar en un modelo de gestión de marca que tenga presente a la FC.

En el *Esquema 24* se observan las relaciones expresadas hasta el momento.

- La marca corporativa gestiona valores que determinan la identidad corporativa. Por ello, existe una fuerte relación con la RSC, de naturaleza transversal y representante de una visión responsable.
- Por otro lado, la revisión teórica nos ha permitido vincular a la FC con la RSC, a través de la dimensión social.

Por el momento, una aproximación a un modelo integrado nos permite suponer que la relación de la marca con la FC se debería basar en el protagonismo de la marca (y de la RSC) a la hora de potenciar y trabajar la misión, visión, valores, comunicación, identidad visual y diseño de estrategias de la FC. Asimismo, podría darse el caso de dotarla de cierto protagonismo. Sin embargo, sólo a través de una investigación aplicada se podrá conocer el grado de implicación de la marca y de la RSC en la organización de la FC.

**Esquema 24. Propuesta de complementariedad de la marca corporativa, la RSC y fundación corporativa**



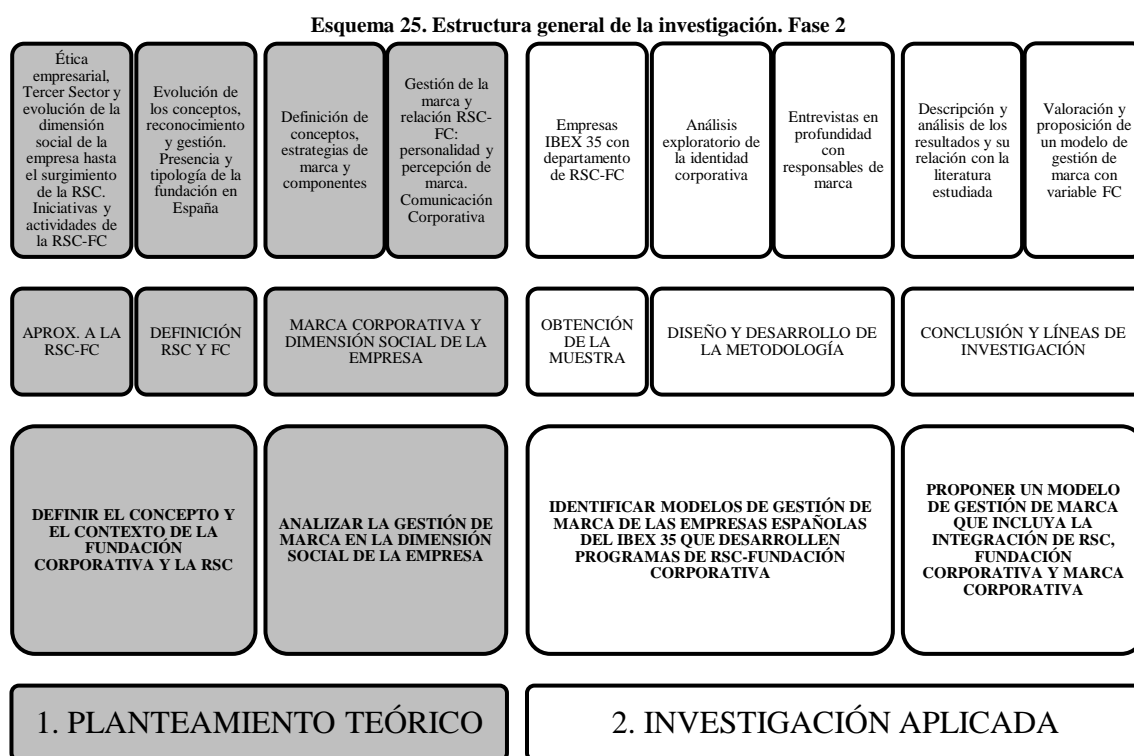
**Fuente:** elaboración propia a partir de Villagra y López (2013), Smart Company y Charities Aid Foundation (2007) y Westhues y Einwiller (2006)



Antes de comenzar con la exposición de la investigación aplicada de la tesis, es pertinente realizar una breve recapitulación sobre las fases cumplidas y las principales aportaciones obtenidas en el planteamiento teórico.

Es numeroso el conocimiento que se ha obtenido en este *Bloque II* de la investigación teórica. De hecho, ha permitido recabar una información muy relevante para acometer la investigación aplicada, que intentará comprender cómo se gestiona la marca en una empresa con una FC y un departamento de RSC.

En lo que se refiere a marca corporativa y dimensión social de la empresa, consideramos que la segunda fase de esta tesis ha podido ser superada:



Fuente: elaboración propia

Concretando el *Esquema 25*, en la elaboración de este segundo y último bloque del planteamiento teórico:

- a. Hemos definido las estrategias de *branding*, destacando el papel de la marca corporativa y motivando posibles integraciones de la FC.
- b. Asimismo, se ha procedido a relacionar la dimensión social de la empresa con la marca corporativa, subrayando una serie de aspectos positivos y negativos que serán relevantes para el diseño metodológico de la parte aplicada.
- c. Se ha analizado la gestión que se realiza de los componentes de marca y se han establecido posibles relaciones con el objeto de estudio (FC), tanto en la personalidad como en la percepción de marca.
- d. Finalmente, hemos dedicado especial atención a la comunicación como componente que aúna todo lo relativo a la percepción y personalidad. Se han detallado los canales de comunicación que contempla la literatura, con sus ventajas e inconvenientes.

En el próximo capítulo cerraremos la primera parte de la tesis con las principales aportaciones que se han extraído de todo el planteamiento teórico. La concreción de las ideas clave de la literatura revisada permitirá un diseño metodológico para la investigación aplicada. Por tanto, consideramos necesario sustraer unas directrices que muestren las relaciones teóricas observadas entre los conceptos RSC, fundación corporativa y gestión de marca.



# PRINCIPALES APORTACIONES DEL PLANTEAMIENTO TEÓRICO

La revisión teórica ha permitido sustraer las siguientes aportaciones:

1. El compromiso responsable de la empresa encuentra sus bases en la Ética empresarial y sólo se puede desarrollar plenamente a través de la RSC.
2. La fundación corporativa (FC) es una tipología diferenciada de la fundación empresarial y complementa la dimensión social de la RSC.
3. La RSC y la FC implican usos y herramientas comunicativas que se vinculan con la marca corporativa y con un conjunto de relaciones: RSC-marca y RSC-FC sobre el que conviene profundizar.
4. La RSC conlleva una determinada gestión de marca en la que se podría incluir a la FC.
5. La FC podría superar las actuales relaciones asimétricas entre la escasa comunicación corporativa de la RSC y el número de iniciativas que se realizan.

## **1. El compromiso responsable de la empresa encuentra sus bases en la Ética empresarial y sólo se puede desarrollar plenamente a través de la RSC**

Existe una desconfianza social hacia la empresa motivada por numerosos casos de mala gestión y los problemas relacionados con la globalización (García-Marzá, 2004; de George, 2011; Lozano, 2011; Guillén, 2005). Bajo esta premisa, adquiere especial relevancia la ética, cuya orientación por ejercitar la toma de decisiones justa y buena (Cortina, 2003) ha estado presente desde la antigüedad, momento en el que ya existía preocupación por equilibrar el poder del individuo con su deber hacia la sociedad (Davis, 1960). Una perspectiva que se mantiene actualmente, puesto que ya nadie duda de que “la responsabilidad es correlativa al poder” (Camacho *et al.*, 2013:72).

Cuando la responsabilidad se convierte en visión empresarial, integrada en la organización hasta un estatus de identidad corporativa, y propicia un cambio en las conductas, se podrán establecer unas estrategias específicas, puesto que la dimensión ética de la empresa es concretada a partir de sus funciones sociales (Fernández, 1994).

Esta decisión no significa ignorar la rentabilidad de la organización, sino que añade la necesidad de proporcionar bienes y servicios a través de un compromiso con la sociedad (Camacho *et al.*, 2013).

Entre las iniciativas responsables surge la RSC y la fundación corporativa (FC). Si bien la disciplina ética comprende muchos otros aspectos además de la RSC (de George, 2011), no se puede negar que ésta es parte de la ética empresarial (Camacho *et al.*, 2013).

La RSC es la integración empresarial voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores (Comisión Europea, 2001). Un aspecto determinante es que sus criterios son transversales a toda la organización y, por lo tanto, suponen el establecimiento de unas líneas de actuación (laboral-económico, medioambiental y sociocultural) que tendrán repercusión en todos los departamentos de la empresa (de la Cuesta, 2004; Boatright, 1993; Clarke, 2011: 543; Epstein, 1987; Ibisate, 2007: 493; Alfaro, 2007). Es, así, una determinación que modificará plenamente el comportamiento de una compañía.

La adopción de criterios de responsabilidad social puede deberse a a) una contribución a la sociedad mediante el desempeño de actitudes éticamente correctas, b) una integración de las expectativas sociales en la empresa, c) una forma responsable de gestionar el poder de la empresa en la sociedad o d) la consecución de objetivos que conducen al beneficio a largo plazo (Garriga y Melé, 2004). En cualquier de los casos, cuando se ha aceptado su implantación todo el negocio debe estar alineado con la estrategia planteada (de la Cuesta, 2004). Esto concede al departamento de RSC una gran relevancia para llevar a cabo un verdadero compromiso responsable con los grupos de interés y la sociedad en conjunto.

Nuestra aproximación a la RSC-FC desde la visión de marca corporativa presenta cierta vinculación con la motivación que alude al establecimiento de objetivos que generan un beneficio para la empresa en el largo plazo. Consideramos que este tipo de motivación permite alcanzar una situación win-win (gana-gana) en la que tanto la organización como la sociedad obtienen beneficio (Garriga y Melé, 2004: 55).

Es por ello que la implantación de una visión empresarial comprometida con la RSC asume la Teoría de los *stakeholders*, por lo que procurará atender no sólo a los accionistas, sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por la actividad de la compañía (Freeman, 1984). La integración de los grupos de interés se puede realizar a través de la Triple Cuenta de Resultados (Elkington, 1997), que tiene en cuenta al accionista, la minimización del impacto medioambiental y la contribución social (calidad de vida del entorno donde se opera y la mejora del contexto laboral interno). Es decir, implica al accionariado, los empleados, consumidores, distribuidores, gobierno y comunidad (Sigh *et al.*, 2008), entre otros. Esta afirmación nos permite aseverar que la RSC supone llevar la conducta de la empresa a un estado alineado con las normas, valores sociales y aspiraciones que prevalecen en un momento o en un espacio (Boatright, 1993).

La RSC es la institucionalización del compromiso ético-responsable de la empresa y es articulado a través de un mensaje que implica a toda la organización y es perceptible para los *stakeholders*. Este mensaje será complementado por la dimensión social que potencia la FC y es convenientemente gestionado por la marca corporativa.

## **2. La fundación corporativa (FC) es una tipología diferenciada de la fundación empresarial y complementa la dimensión social de la RSC**

Las fundaciones son “organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general” (AEF, 2011). Son instituciones con una larga tradición filantrópica y de beneficencia (Pérez-Díaz, 2008:13; Fernández, 1992; Jiménez y Viaña, 2007:11; España, 1978: Art. 32).

En España hay un promedio de 27 fundaciones por cada 1.000 habitantes (AEF, 2011, 21). Más de la mitad de las fundaciones existentes están constituidas por personas privadas. Dentro de este grupo mayoritario, un 14,3% se refiere exclusivamente a sociedades mercantiles (AEF, 2011: 29)<sup>4</sup>. Es decir, empresas privadas que constituyen una fundación. Por lo tanto, la tipología que estamos investigando es la segunda más representativa del sector privado (a su vez, el mayoritario en el cómputo global).

Las fundaciones empresariales son creadas por una empresa (Kramer *et al.*, 2006; Westhues y Einwiller, 2006; Anheir, 2001; Pedrini y Minciullo, 2010; Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007; Fundación Promigas, 2010, Parés, 1994) varias empresas, líderes o familias empresariales (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007).

Aunque en su dirección hay presencia de ejecutivos de la compañía fundadora (Anheir, 2001), tienen una independencia estatutaria (Pedrini y Minciullo, 2010) y financiera, pese a que la principal fuente de ingresos suele ser la aportación de la organización de la que forman parte (Fundación Promigas, 2010).

En cualquier caso, aunque la empresa, varias empresas, líderes empresariales, etc. sean los creadores de la fundación, la ley los contempla como instituciones diferenciadas (Westhues y Einwiller, 2006).

---

<sup>4</sup> Datos elaborados a partir de 1.613 fundaciones activas que actualizaron un formulario on line, señalando sus tipos de fundadores

Consideramos que dentro del grupo fundaciones empresariales existe una tipología fundamental que adquiere personalidad propia: se trata de la fundación corporativa (FC). En este caso:

1. El nombre de la fundación y de la marca es el mismo (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007; Fundación Promigas, 2007),
2. su misión puede completar el compromiso social de la RSC de la empresa (Westhues Einwiller, 2006). De hecho, un gran número de empresas ha creado sus fundaciones como complemento a programas de RSC o han tratado de alinear las ya existentes con la estrategia corporativa (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007). Consecuentemente, el aumento del número de FC está relacionado con la relevancia actual de la RSC (Fundación Promigas, 2012).
3. El carácter transversal de la RSC nos permite suponer que los valores corporativos están más presentes en las FC que en otro tipo de fundaciones empresa.

Aunque la norma general entre las fundaciones empresariales es compartir el nombre de la organización con la fundación (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007), conviene matizar la diferenciación. Además de todos los beneficios sociales derivados de la actividad de la fundación, su labor filantrópica fomenta la creación de un contexto competitivo más productivo y transparente entre las empresas (Porter y Kramer, 2002:10).

La literatura no ha discriminado las diferentes denominaciones vinculadas a la fundación empresarial. Así, fundación empresarial o empresaria es utilizado en España, Colombia, Argentina, México y Brasil para todas las posibilidades arriba mencionadas. En países anglosajones se denominan fundaciones corporativas (*corporate foundations*) o *company sponsored foundations* (Anheir, 2001) y en determinados estudios europeos *Corporate Social Responsibility foundations*, (Fundación Promigas, 2012; Alberg-Seberich, 2009), que traducimos como fundación RSC.

Por lo tanto, parece conveniente matizar que la FC es un subgrupo de la fundación empresarial que adquiere relevancia por compartir el mismo nombre que la empresa constitutiva y ser complemento de la RSC.



Debido a la transversalidad de la RSC, comprendemos que la misión, visión y valores de la empresa están estrechamente vinculados. Este aspecto convierte a la FC en un valioso activo para la creación de personalidad de marca corporativa.

En la siguiente tabla-resumen podemos ver las ventajas e inconvenientes para la RSC, la marca y las relaciones con los *stakeholders*:

**Tabla 14. Ventajas e inconvenientes de la fundación corporativa respecto a la RSC, marca y *stakeholders***

	Ventajas	Inconvenientes
Respecto a la RSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complemento y profesionalización de la dimensión social</li> <li>• Mayor orientación al largo plazo</li> <li>• Mayor independencia financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto de intereses entre departamentos</li> <li>• Menor versatilidad para adaptarse a los cambios</li> </ul>
Respecto a la construcción de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera valor, imagen y reputación</li> <li>• Centraliza la dimensión social y refleja los intereses de la organización</li> <li>• Aporta credibilidad</li> <li>• La FC está protegida contra las operaciones del mercado (pervive)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad de colaboración entre departamento de marca y FC</li> <li>• Obliga a su desarrollo y alineamiento constante</li> <li>• Menor dinamismo para alinearse con los valores corporativos</li> <li>• Repercusión mediática escasa</li> </ul>
Respecto a la relación con <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta las expectativas de los grupos de interés</li> <li>• Alcanza a grupos de interés a los que la organización no llegaría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de mantener la promesa, pese a las circunstancias</li> <li>• Los <i>stakeholders</i> de la FC pueden verse indirectamente representados</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Moreno (1991), Parés (1994), López (2008), Smart Company y Charities Aid Foundation (2007), Fundación Promigas (2012), Godlewski-Segrestan -citado por Parés (1994)-, Westhues y Einwiller (2006), Pedrini y Minciullo (2006) y Márquez (2011)

Como se puede observar en la *Tabla 14*, entre otras ventajas para la marca y la relación con los *stakeholders*, la FC es un complemento para la RSC, con una orientación a largo plazo y con mayor independencia financiera. Por otro lado, se presenta el inconveniente de que se puede generar un conflicto de intereses que la literatura parece resolver argumentando que su actividad está específicamente relacionada con la dimensión social de la empresa (apartándose de la vertiente laboral y medioambiental, también propia de la RSC).

### **3. La RSC y la FC implican usos y herramientas comunicativas que se vinculan con la marca corporativa y con un conjunto de relaciones: RSC-marca y RSC-FC sobre el que conviene profundizar**

Las empresas comprometidas con su dimensión responsable y ética son capaces de apreciar los usos comunicativos que se desprenden de las políticas de RSC. Así, existen unos modos de comunicación vinculados 1) al argumento de venta, 2) a la estrategia de imagen de empresa o 3) a un modo reflexivo para la evaluación de los procesos

globalizadores y sus implicaciones (Benavides y Villagra, 2006). La adopción de un modo basado en la estrategia de imagen de empresa, además de un beneficio social, supone una oportunidad única de las organizaciones para diferenciarse frente a la estandarización de productos y servicios de un mercado global.

Bajo este contexto, las FC son un apoyo para la comunicación de RSC de la empresa y realizan un papel relevante en el diálogo con los grupos de interés (Pedrini y Minciullo, 2006). Asimismo, alcanza a *stakeholders* a los que la organización no llegaría (Westhues y Einwiller, 2006), aunque en ocasiones sean representados de manera indirecta. Por ello, merece la pena tenerlas en consideración en la estrategia de marca corporativa.

RSC-FC son parte de la ética empresarial y ésta “debe dirigirse hacia la potenciación de aquellos espacios de decisión donde sea posible una conducta moral y económicamente rentable” (García-Marzá, 2004:189), creemos que dicha rentabilidad se refiere a un impacto positivo para su marca corporativa y a su reputación.

Del mismo modo, un compromiso social de la empresa puede poner en práctica una serie de iniciativas que pueden ser comunicadas: 1) acción social, aquellas actividades que parten de la empresa con el objetivo de hacer frente a los grandes retos de la sociedad (Olcese *et al.*, 2008); 2) marketing social corporativo, una causa social vinculada a un acto de compra y con un impacto más directo sobre el producto que sobre la empresa (Villagra, 2009); 3) voluntariado corporativo, el trabajador de la compañía es protagonista de cada uno de los proyectos que se realizan sobre la base de compromiso de la organización con la comunidad (Lemonche, 2011); y, por último, 4) patrocinio y mecenazgo.

Junto con el voluntariado corporativo y la acción social, consideramos que el patrocinio y el mecenazgo son especialmente relevantes en la relación FC-RSC. De hecho, un gran número de empresas comunican su compromiso con la comunidad a través de la información que emana de sus acciones de donación, patrocinio, eventos y las desarrolladas por fundaciones (Illia *et al.*, 2010: 90). Mediante su desarrollo, la empresa busca la identificación con la actividad, mostrando su carácter y recibiendo un *feedback* de la acción llevada cabo (Porrás, 1995). Se genera, por tanto, una relación bidireccional, ya que la empresa demuestra su intención de integrarse y la comunidad se beneficia de dicha demostración (win-win).

En muchas empresas, el patrocinio y el mecenazgo se realizan mediante la FC (Olcese *et al.*, 2008) o a través de la dirección de RSC, puesto que se presentan como acciones voluntarias asumidas como obligaciones en de la sociedad (Solano, 2009).

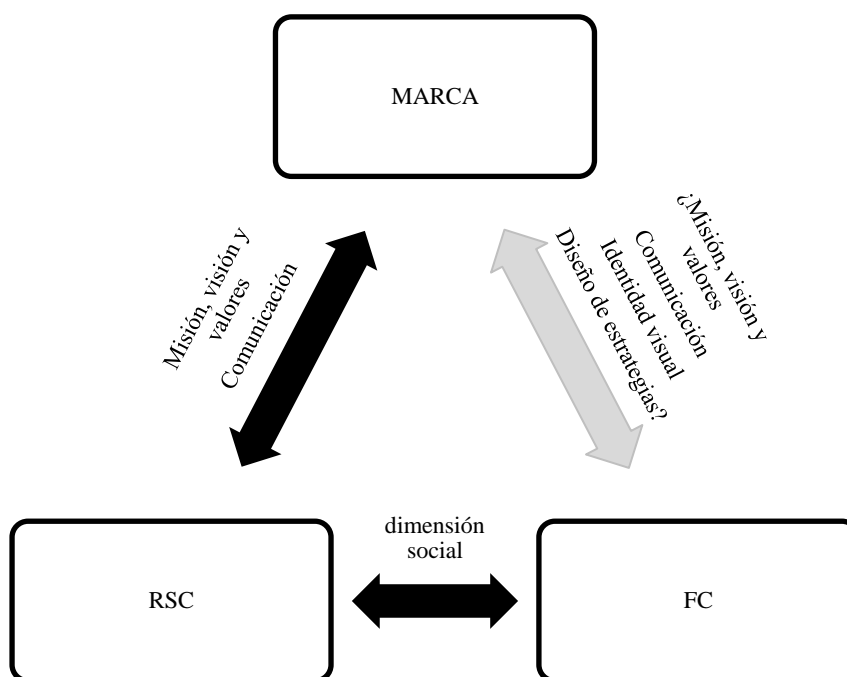
Las actividades de patrocinio y mecenazgo pueden ser culturales, educativas, de fomento de la investigación, en defensa del medio ambiente o como apoyo a causas solidarias (Olcese *et al.*, 2008). Todas estas líneas de desarrollo son propias de la labor que realizan los departamentos de RSC y las FC en su dimensión social. De hecho, pueden denominarse “acción social” e incluyen, en numerosas ocasiones, el trabajo de voluntarios corporativos.

Estos usos y herramientas implican una relación directa con la marca corporativa. Este concepto es entendido como la gestión de unos elementos que parten de la organización: misión, valores, creencias, comunicación, cultura, diseño (Balmer y Gray, 2003; Hatch y Schultz 2010). Sus objetivos fundamentales son buscar diferenciación frente a la competencia (Hulberg, 2006), sentido de pertenencia en los públicos (Hatch y Schultz, 2003) y crear reputación (Harris y de Chernatony, 2001). Para ello necesita articular un mensaje consistente sobre la identidad de marca entre todos los *stakeholders* de la empresa (Balmer y Gray, 2003; Knox y Bickerton, 2003; Hatch y Schultz, 2003, 2008).

Bajo estas premisas es natural que la relación de la marca corporativa con la RSC (y la FC) aporte: a) imagen y reputación (Villagra y López, 2013; Hatch y Schultz, 2003; Fombrun, 1996; Westhues y Einwiller, 2006), b) satisfacción de los *stakeholders* (Villagra y López, 2013; Westhues y Einwiller, 2006), c) exposición, asociación y experiencia de marca (Aaker y Joachimsthaler, 2004), siempre y cuando exista relación entre la empresa y la actividad en la que se participa a través de RSC-FC (Menon y Kahn, 2003; Villagra, 2009); y d) retención de talento (Olins, 1991), puesto que muchas personas valoran positivamente un ambiente de trabajo donde exista responsabilidad económico-laboral, medioambiental (RSC) y dimensión social (FC-RSC). Igualmente, el comportamiento del trabajador tiene un papel determinante en la construcción de la marca (Schultz y de Chernatony, 2002; Schultz *et al.*, 2002).

Un inconveniente significativo de la relación RSC-FC y marca corporativa es el organizativo. Existe cierta tensión entre empresa y fundación a este nivel (Westhues y Einwiller, 2006) y las únicas relaciones claramente aceptadas en el repaso teórico son 1) marca corporativa con RSC (Villagra y López, 2013) y 2) RSC con FC (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007; Westhues y Einwiller, 2006).

Esquema 26. Propuesta de complementariedad de la marca corporativa, la RSC y fundación corporativa



Fuente: elaboración propia a partir de Villagra y López (2013), Smart Company y Charities Aid Foundation (2007) y Westhues y Einwiller (2006)

En el *Esquema 26* puede observarse el conjunto de relaciones expresadas hasta el momento. Como la marca corporativa supone la gestión de los valores (y comunicación) que determinan la identidad corporativa, es conveniente que exista una fuerte relación con la RSC, que es transversal a la organización e implica la asunción de una visión responsable. Es por ello que la literatura propone la relación marca corporativa y RSC.

Por otro lado, hemos visto la complementariedad que la FC ejerce sobre la dimensión social de la RSC. Sin embargo, no parece claro que se explicita una relación directa entre la FC y la dirección de marca corporativa. Este aspecto es llamativo, puesto que se trata de una institución que, manteniendo su independencia, representa a la empresa en

tu totalidad y su actividad es comunicable. Conviene saber si el alineamiento con la personalidad y percepción de marca es simplemente gestionado con la relación RSC-FC o si la marca ejerce algún tipo de influencia sobre la construcción identitaria de la FC. Para ello, hay que conocer quién determina su misión, visión y valores; quién gestiona su comunicación e identidad o quién alinea el diseño de las actividades para que estén relacionadas con la personalidad de marca. Es decir, conviene conocer qué estatus obtiene en la gestión de la marca corporativa.

#### **4. La RSC conlleva una determinada gestión de marca en la que se podría incluir a la FC**

Si la característica principal de la marca corporativa es expresar identidad: misión, valores, creencias, comunicación, cultura, diseño (Balmer y Gray, 2003; Hatch y Schultz, 2010), cuando la identidad esté vinculada a un compromiso responsable, su construcción debe estar alineada con la RSC (Villagra, 2009, 2012) y, debido a su carácter complementario (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007), con la FC.

Esta coordinación implica un modelo de liderazgo (Aaker y Joachimsthaler, 2004) que incluye: 1) una evolución desde la gestión táctica a la estratégica, 2) situar al director de marca en la categoría de alto directivo para que tenga poder de decisión, 3) establecer un plan que convierta a la marca en una ventaja competitiva.

Sobre este último punto, establecimiento de un plan de desarrollo de marca, la literatura (van Riel, 1997; Hatch y Schultz, 2010; Capriotti, 2007; Aaker y Joachimsthaler, 2004) nos ha permitido extraer las siguientes fases fundamentales en la gestión de la personalidad de marca. Destacamos dos por su repercusión con la relación RSC (y FC):

- a. Fase de análisis de la empresa. Hay que reconocer tres aspectos fundamentales: su misión, su visión y sus valores centrales. Este proceso es transversal en la organización de la empresa (Alloza, 2001) y debería incluir a la RSC-FC, puesto para posicionarse como marca responsable es esencial que el comportamiento y la comunicación incorporen los discursos relacionados con la ética, la responsabilidad y la sostenibilidad (Villagra y López, 2013).

- b. Desarrollo de los rasgos de personalidad. Para su establecimiento, Capriotti (2007) propone asumir: 1) carácter de la empresa (tanto en simbología como en valores), 2) los valores institucionales: los que la empresa asume con su entorno (ética empresarial, compromiso social y medioambiental) y 3) los atributos competitivos (calidad de productos, investigación, desarrollo, etc.) Por último, es importante destacar 4) la implicación de los empleados y de los grupos de interés (Hatch y Schultz, 2010) para mejorar y acelerar la adopción de los criterios.

En esta fase, la FC aportará coherencia, puesto que es un mecanismo para la realización de las prácticas sociales de RSC y de conexión con la comunidad (Fundación Promigas, 2012:16) que centraliza la labor de mecenazgo, patrocinio y de compromiso social (Westhues y Einwiller, 2006; Godlewski-Segrestan - citado por Parés, 1994:127-).

La cuestión es conocer si la relación es coordinada por el departamento de RSC, directamente a través de marca corporativa, o si no existe coordinación y la FC ejerce su independencia también en el plano de alineamiento con los valores de marca. Asimismo, podría ocurrir que con su actuación complemente la actividad de la marca corporativa.

En cualquier caso, no todas las compañías que incorporan una identidad responsable lo añaden a su discurso para diferenciarse del resto (Villagra y López, 2013). Por ello, se debe prestar atención a las asociaciones de los valores responsables con la marca y a la forma de dosificar esa sinergia, puesto que los públicos podrían no estar preparados (Aaker y Joachimsthaler, 2004) y la empresa tendría que renunciar a incluirlos en su identidad. Por ello, es conveniente tener conocimiento sobre el tipo de estrategias de *branding* del mercado y en qué lugar queda la marca corporativa.

Por eso es importante interiorizar que la existencia de una FC supone la hibridación de las marcas hacia lo monolítico, puesto que su existencia determina la aparición de un nuevo ente comunicador (la FC) con identidad propia. En ese caso, será fundamental la vinculación marca corporativa – fundación corporativa.

La mejor manera de conocer el éxito o fracaso sobre la gestión de la marca es acudir a los índices de reputación. Ejemplos de ello son MERCO y Reptrak Pulse, herramientas que miden a las empresas en diferentes niveles y, por lo tanto, optimizan los procesos de gestión de su percepción. Las dos incluyen los criterios derivados de la RSC-FC.

### **5. La FC podría superar las actuales relaciones asimétricas entre la escasa comunicación corporativa de la RSC y el número de iniciativas que se realizan**

La comunicación alinea los ámbitos de relación internos y externos de la organización. Consecuentemente, comunicar la RSC puede aportar reconocimiento, reacción positiva de determinados *stakeholders*, reputación, posicionamiento y legitimidad (Villagra y López, 2013). Sin embargo, comunicar la dimensión social de la empresa significa aunar en los procesos de comunicación los valores que la compañía asume por el hecho de pertenecer a una sociedad (Benavides y Villagra, 2005). Es una estrategia que aumenta los puntos de contacto con los grupos de interés e incrementa la dificultad para gestionar la relación (Ind, 1997). Para reducir la posible disonancia, cada una de estas acciones debe perseguir un mensaje común y no dispersar su contenido (Capriotti, 2007).

Una de las consecuencias de estas premisas es que la marca y comunicación corporativa deben estar estrechamente relacionados con la estrategia de RSC (Villagra y López, 2013; Villagra, 2009). Asimismo, debe haber alineamiento con la FC, puesto que (Westhues y Einwiller, 2006): 1) las fundaciones son apoyo para los programas de comunicación de RSC y el diálogo con los *stakeholders* y 2) la comunicación corporativa consigue la alineación entre fundación y empresa.

Por otro lado, vincular la comunicación corporativa con la RSC-FC acaba basándose en unas relaciones asimétricas entre el aumento de políticas de RSC-FC y un rechazo a comunicarlas (Villagra, 2009: 159, Villagra y López, 2013).

Entre los razonamientos que motivan esta situación podemos destacar: 1) la comunicación pueda ser entendida como una acción de marketing (Illia *et al.*, 2010: 86) y los *stakeholders* crean que la empresa trata de esconder algo (Villagra, 2012), 2) por los nuevos escenarios mediáticos, con procesos internos y de exigencia diferenciados (Benavides, 2009), 3) el aumento de las expectativas que los *stakeholders* tienen de la

empresa (Schlegelmilch y Pollach, 2005) y, por lo tanto, su nivel de exigencia (Villagra, 2012); y 4) por un exceso que puede provocar una percepción errónea de la organización y obtener una retroalimentación negativa (Schlegelmilch y Pollach, 2005).

Para reducir estas desventajas, se ha optado por un perfil bajo de comunicación, determinado por la elaboración de mensajes discretos, acciones puntuales con fuerte segmentación y escasos discursos globales (Villagra y López, 2013). Asimismo, una comunicación responsable susceptible de ser exitosa debe atender a (Jahdi y Acikdilli, 2009): 1) la credibilidad que ostente la fuente, 2) el sector de actividad de la empresa y la percepción que se tenga de la marca (imagen y reputación), 3) cumplir con lo prometido en el mensaje y 4) ser una comunicación con un enfoque global.

Teniendo en cuenta estas cuestiones, adquiere relevancia la FC, puesto que, por su naturaleza, es independiente del núcleo de negocio y puede diluir, en gran parte, los inconvenientes arriba referenciados. Así, del mismo modo que la FC puede tener 1) independencia frente a la visión de la compañía, estableciendo unos objetivos al margen de la organización (Moreno, 1991; Márquez, 2011), tiene 2) versatilidad para modificar el nivel de autonomía, pasando de estar muy alineada con la empresa a desarrollarse de manera más independiente (Fundación Promigas, 2012). Asimismo, 3) la FC es vista de manera más objetiva y neutral que la empresa (Kramer *et al.*, 2006; Westhues y Einwiller, 2006), 4) fomentando la transparencia y responsabilidad (Kramer *et al.*, 2006).

No es de extrañar que las posibilidades que se han detectado entre la FC y la marca corporativa en la escasa literatura al respecto (Pedrini y Minciullo, 2010) hayan provocado que un gran número de empresas haya creado sus fundaciones como complemento a programas de RSC o se haya tratado de alinear las ya existentes FC con la estrategia corporativa (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007) en RSC y su ámbito social (Westhues y Einwiller, 2006).

Por lo tanto, una buena gestión de marca puede fomentar el apoyo que la FC realiza a la construcción de marca corporativa, así como sus otras ventajas (Pedrini y Minciullo, 2006; Westhues y Einwiller, 2006; Fundación Promigas, 2012; Parés, 1994, Moreno, 1991): generación de valor, imagen y reputación empresarial, y el aumento de las expectativas en los *stakeholders* por el compromiso adquirido.



Para conseguir desarrollar esta comprensión de la comunicación corporativa y la RSC-FC será necesario añadir a la comunicación comercial dos niveles de reflexión y trabajo (Benavides y Villagra, 2005): 1) comunicación interna, que cohesione a los públicos internos de la empresa para que compartan una serie de principios y valores; y 2) comunicación externa, dedicada a la oferta de valores (y productos y servicios) a todos los públicos que tengan relación con la organización.

Como no todas las compañías responsables integran estas cualidades a su discurso, existe escasa representación gráfica de los valores, misión y visión a través de los logotipos corporativos (Villagra, 2012). De nuevo, la FC, por su naturaleza, puede constituirse como un sensor de las necesidades sociales del entorno y mediador entre sociedad y empresa (Westhues y Einwiller, 2006) y, por tanto, facilitar la comunicación corporativa. Para ello, parece conveniente que su relación con la marca corporativa adquiriera un nivel estratégico de coordinación.

La investigación teórica nos ha permitido detectar una serie de fortalezas y debilidades en torno a la gestión de marca corporativa en empresas con un compromiso socialmente responsable. Como se ha podido observar, la literatura ha investigado con mayor profundidad la relación marca y RSC, dejando en un segundo plano el potencial de la FC. Por lo tanto, queremos particularizar nuestra investigación aplicada en la relación del departamento de marca con la FC.

# **SEGUNDA PARTE**

## **INVESTIGACIÓN APLICADA**



# CAPÍTULO 6

## METODOLOGÍA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

### 6.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Evaluar la relación entre marca corporativa, RSC y fundación corporativa para proponer una estrategia que permita mejorar su coordinación y se traduzca en un desarrollo positivo de la personalidad y percepción de las marcas con atributos socialmente responsables. Por lo tanto:

1. Delimitar y analizar la presencia de la fundación corporativa en el sector empresarial español
  - a. Extraer una muestra del IBEX 35 de empresas con RSC y una fundación corporativa simultáneamente
  - b. Analizar el alineamiento de la identidad corporativa en las empresas de la muestra y sus fundaciones: identidad visual (logotipos y websites) y visión, misión y valores.
2. Describir los niveles de coordinación entre la gestión de la marca corporativa y el compromiso social de la empresa a través de la RSC y, en especial, su fundación corporativa:
  - a. Conocer la perspectiva del gestor de marca sobre la dimensión social de la empresa y los valores corporativos.
  - b. Analizar las estrategias o modelos de relación entre marca-RSC-fundación corporativa y la manera de comunicarlo y relacionarlo a los *stakeholders*.
  - c. Determinar la incidencia de la FC en el desarrollo de la identidad y cultura corporativa.
  - d. Conocer la valoración de la marca sobre la aportación de la FC a la imagen y reputación corporativa.

## 6.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

### 6.2.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Desde hace décadas la investigación cualitativa ha sido utilizada en las Ciencias Sociales y aplicada a ámbitos como los medios de comunicación o la política, entre otros. Ha desempeñado un papel fundamental en los estudios de Comunicación Social, Publicidad, Marketing y otras disciplinas afines. Por lo tanto, los usos derivados de esta disciplina han sido un importante apoyo para el desarrollo de las marcas (Hooper, 2011). Desde los inicios de la investigación sobre el consumidor, a mediados del siglo XX, o los estudios sobre motivación en el acto de compra (Nuttall *et al.*, 2011) hasta el actual interés por las actitudes y desarrollo de las modas en redes sociales, la investigación cualitativa ha sido una constante para los investigadores en Comunicación.

Aunque la investigación cuantitativa ha sido valorada con menos rigor que la cualitativa (Hooper 2011), su metodología permite detectar aspectos, detalles o matices que lo cuantitativo puede obviar (Kover, 1982). Por ejemplo, si se observa la técnica de la entrevista en profundidad, comprobamos que su aparición fue una respuesta a un momento del procedimiento científico en Ciencias Sociales en el que la “inaccessibilidad de la información, marginada por el paradigma cientificista de la investigación distributiva, obligó a la investigación social a adoptar técnicas de investigación verbal” (Sierra, 1998: 297).

Pese a que la investigación cualitativa no provea datos estadísticos ni facilite su extrapolación, como permite la dimensión cuantitativa (Chisnall, 2004); sí que favorece la comprensión de los fenómenos que estudia. En nuestro caso concreto, la técnica de la entrevista en profundidad (metodología cualitativa) nos permite ampliar el conocimiento y evaluación de la gestión de marca en empresas con una fundación corporativa (FC). No es el único caso, la gestión de marca ha encontrado en la investigación cualitativa numerosas oportunidades para la planificación, el desarrollo de conceptos o el control de la efectividad de una campaña (Nuttall *et al.*, 2011).

En consecuencia, este tipo de metodología es válida para un estudio exploratorio, como el que esta tesis postula. La técnica cualitativa de la entrevista en profundidad nos ha permitido obtener una serie de variables necesarias para una ulterior investigación de naturaleza cuantitativa y un punto de partida excelente para profundizar desde lo cualitativo en otros casos clave de la gestión de marca en contextos relacionados con la FC.

Debido a que es recomendable que la entrevista cualitativa se utilice en combinación con otras técnicas de tipo cualitativo o cuantitativo (Valles, 1997; Sierra, 1998), hemos desarrollado previamente un análisis exploratorio comparativo.

El planteamiento teórico, desarrollado en el *Bloque I*, junto con esta fase de exploración, nos situó en una posición objetiva para desarrollar la entrevista en profundidad. En suma, las principales fases de la investigación fueron:

1. Análisis exploratorio de la identidad corporativa. Se observaron las diferencias y similitudes (Spiggle, 1994) identitarias entre la marca corporativa y su FC. Para ello, analizamos:
  - La identidad visual corporativa de una marca y su FC a través de dos aspectos básicos: sus logotipos y el diseño de sus *websites*.
  - La identidad corporativa: misión, visión y valores de la marca y de la FC. Mediante el análisis de la información suministrada en la web o memorias de actividad.

Esta metodología nos facilitó postular parte de las variables que tratamos en la entrevista en profundidad. Asimismo, sirvió para comparar las declaraciones de los informantes con la realidad detectada en nuestra exploración y determinar su grado de conocimiento sobre la FC y su comunicación.

2. Entrevista en profundidad. La técnica de la entrevista en profundidad permite la mediación con los espacios menos medibles cuantitativamente y favorece la construcción de una determinada perspectiva de la realidad (Sierra, 1998). Para nuestro estudio, una manera de asegurar la validez de los resultados era mediante la apelación a los representantes de marca corporativa. Entendemos que estos profesionales son informantes clave por su conocimiento sobre la toma de decisiones en la gestión de marca.

Sin duda, esta es una metodología aceptada por la literatura y practicada en investigaciones similares: Benavides *et al.* (2010), Wright-Isak y Faber (1996); Lewis y Reese (2009); Blankson y Kalafatis (2007), Laforet y Saunders (2007); Low y Mohr (1999) y Mahmoud *et al.* (2011); entre muchos otros.

Son pocos los estudios que centran su atención en la FC (Pedrini y Minciullo, 2010). No obstante, estas son algunas de las más relevantes investigaciones cualitativas sobre la FC: Westhues y Einwiller (2006), mediante 5 entrevistas telefónicas semiestructuradas, analizaron el diálogo con los *stakeholders* y la construcción de reputación y RSC en empresas relacionadas con una fundación. Asimismo, Varcoe y Sloane (2003) realizaron 12 entrevistas en profundidad para estudiar las ventajas y desventajas de la FC en una compañía y la relación entre la acción social de la empresa y la fundación.

Por último, Fundación Promigas y Fundación Dis (2012), con la colaboración de la Comunidad de Madrid, entre otros, realizaron 23 entrevistas en profundidad (complementadas con un estudio exploratorio cuantitativo) para determinar las motivaciones y características de las fundaciones empresariales en Colombia.

La entrevista en profundidad propuesta para este trabajo es de tipo estandarizada abierta (Valles, 1997: 180) y focal (Sierra, 1998). Es una tipología que permite la creación de un listado de cuestiones previamente ordenadas (ver *Anexo 4. Diseño de la entrevista en profundidad*) y formuladas para los sujetos informantes a entrevistar.

Las preguntas fueron iguales para todos y la respuesta fue “libre”, teniendo en cuenta que el diseño de las preguntas evitaba el sesgo en la respuesta y el entrevistador no influía en la opinión del entrevistado. Asimismo, las personas que fueron objeto de la investigación, los entrevistados o informantes, debían ser responsables del departamento de marca o afín en una empresa del IBEX 35 con una FC.

En el *Bloque II* hemos analizado los componentes de marca corporativa y nuestra principal inquietud ha sido conocer la relación y creación de sinergias que se construyen entre marca, FC y RSC. Por lo tanto, considerábamos que la evaluación exploratoria debía acudir al departamento de marca por ser éste quien tiene una visión más holística de lo que es la empresa, sus productos y servicios, cultura, identidad empresarial y percepción de la misma. En futuras investigaciones concretaremos esta relación entre departamentos y ampliaremos con el punto de vista de las FC y de la RSC (completando, así, la información obtenida en el departamento de gestión de marca).

En conclusión, la entrevista en profundidad a) favorece la obtención de una información relevante sobre el tema a tratar, b) permite obtener unos datos que mediante la observación no habría sido posible y c) se realiza mediante la gestión óptima de recursos escasos. Todo ello, ventajas propias de la técnica (Valles, 1997).

Para concluir, conviene mencionar el periodo de investigación aplicada. El espacio temporal de toda la fase empírica se sitúa entre los meses de septiembre de 2012 y febrero de 2013:

- La delimitación de la muestra (compañías con FC) sobre el universo de 35 empresas se llevó a cabo de septiembre a octubre de 2012.
- El análisis sobre la identidad corporativa se realizó de octubre de 2012 a enero de 2013. Durante el mes de octubre se focalizó la investigación en el conocimiento sobre el alineamiento marca corporativa-FC con el fin de solicitar entrevistas a gestores de marca de empresas con diferentes modelos de interrelación y enriquecer las perspectivas obtenida en las entrevistas en profundidad.



- Las entrevistas en profundidad se desarrollaron desde noviembre de 2012 a febrero de 2013. Fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis.

#### 6.2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA

Nuestra investigación ha contado con un universo de 35 empresas<sup>5</sup> (compañías pertenecientes al selectivo bursátil español, IBEX 35). Tras analizar dicha cantidad, 18 compañías cumplieron los requisitos: desarrollar RSC y FC simultáneamente. Por ello, nuestra muestra definitiva para el análisis exploratorio de la identidad corporativa está compuesta por 18 empresas. Asimismo, se seleccionaron 8 empresas de la muestra para realizar la entrevista en profundidad y completar la investigación aplicada.

En la entrevista, el informante debía ostentar un cargo de responsabilidad en el departamento de gestión de marca. Elegimos este departamento por lo siguiente:

- a. La gestión de marca corporativa y la comunicación de la dimensión responsable o de RSC deben estar particularmente relacionadas (Villagra, 2009; Villagra y López, 2013).
- b. La FC adquiere especial significancia por ser un complemento para la RSC (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007) en su dimensión social. Es un ente independiente (Westhues y Einwiller, 2006), que comparte el mismo nombre que la marca corporativa; lo que permite generar valor, imagen y reputación, así como un aumento de las expectativas de los *stakeholders* (Pedrini y Minciullo, 2006; Westhues y Einwiller, 2006; Fundación Promigas, 2012; Parés, 1994; Moreno, 1991).

---

<sup>5</sup> El análisis de las empresas pertenecientes al IBEX 35 se produjo en los meses de septiembre-octubre de 2012. Desde entonces, ha podido haber modificaciones en las empresas que forman parte del índice de referencia IBEX 35

Bajo estas circunstancias, el gestor de marca corporativa es uno de los principales implicados en los procesos arriba mencionados. De hecho, Benavides (2010:14) destaca esta situación de la que parte la gestión de marca:

*“el anunciante se ve obligado, cada vez más, a gestionar los valores de sus marcas (tanto corporativos como de producto) y todo ello hacerlo de un modo transversal; es decir, atendiendo a los diferentes departamentos de la empresa y observando una comunicación integrada en el conjunto de acciones de la empresa”*

Por lo tanto, consideramos que, *a priori*, la FC (entendida como complemento de la estrategia de RSC de la empresa) es un factor más del sentir responsable y de creación de valor en la empresa y es susceptible de formar parte de la estrategia de gestión de marca.

A través de la elección de la muestra hemos querido evaluar esta afirmación, ya que los informantes son argumentación de autoridad debido a su perfil profesional, que los habilita como estudios de caso potencialmente extrapolables al resto del sector empresarial de grandes empresas. Consideramos que este tipo de muestra aporta una profunda y rica descripción que es indispensable en las Ciencias Sociales (Stake, 1995).

Asimismo, en el desarrollo de entrevistas, la elección de personas que tienen una experiencia directa con el fenómeno objeto de estudio aporta siempre más valor que las analizadas a través de experiencias indirectas (Patton, 1990).

Tras explicar la elección del perfil profesional, detallamos la definición del universo y la muestra:

1. Muestra. Tras una evaluación previa del universo total de la investigación (35 empresas), se detectó que 18 compañías del IBEX 35 (el 51,4%) tienen una FC y además desarrollan programas de RSC (requisitos para el análisis). Concretamente son las que indica la *Tabla 15*:

Tabla 15. Empresas del IBEX 35 con fundación corporativa

Empresa IBEX 35	Fundación
Abengoa	Fundación Focus Abengoa
Abertis	Fundación Abertis
Acciona	Fundación Acciona Microenergía
ACS	Fundación ACS
Arcelormittal	Arcelormittal Foundation
Banco Sabadell	Fundación Banco Sabadell
Bankinter	Fundación de la Innovación Bankinter
BBVA	Fundación BBVA
Caixa bank	Obra Social La Caixa
Endesa	Fundación Endesa, F. Sevillana Endesa, F. Endesa Colombia
Gas Natural Fenosa	Fundación Gas Natural Fenosa
Grifols	Fundación Víctor Grífols i Lucas
Iberdrola	Fundación Iberdrola
Mapfre	Fundación Mapfre
Repsol	Fundación Repsol
Sacyr	Fundación Sacyr Vallehermoso
Santander	Fundación Santander, F. Santander Cultural Brasil, Santander Foundation UK
Telefónica	Fundación Telefónica

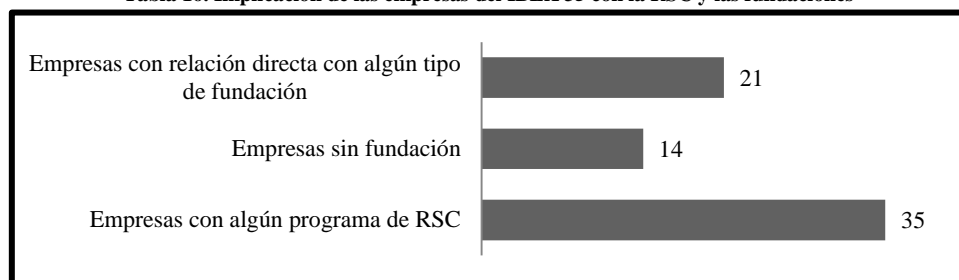
Fuente: elaboración propia

2. Universo. Se ha decidido analizar a las empresas del IBEX 35, índice compuesto por los 35 valores cotizados con mayor liquidez del Sistema de Interconexión Bursátil de las cuatro Bolsas Españolas, porque es un referente nacional e internacional (BME, 2012). Por lo tanto, las empresas que lo forman debieran ser compañías referentes en su sector. Bajo nuestro punto de vista, si son relevantes para un sector de actividad, son necesarias para el investigador en marca.

La discriminación de la muestra sobre el universo fue desarrollado entre los meses de septiembre y octubre de 2012. En ese momento, pertenecían al IBEX 35 las siguientes organizaciones: Abengoa, Abertis, Acciona, Acerinox, ACS, Amadeus IT Holding, Arcelormittal, Banco Popular, Banco Sabadell, Bankia, Bankinter, BBVA, BME, Caixabank, Dia, Enagás, Endesa, FCC, Ferrovial, Gamesa, Gas Natural, Grifols, IAG, Iberdrola, Inditex, Indra, Mapfre, Mediaset, OHL, Red Eléctrica, Repsol YPF, Sacyr, Santander, Técnicas Reunidas y Telefónica.

La muestra debía estar constituida por empresas con políticas de RSC y una FC (3.3.2 *Definición de fundación corporativa*). Por ello, se procedió a una exploración analítica que determinara la presencia de este tipo de casos dentro del universo IBEX 35. Para su discriminación, se acudió a las *webs* corporativas de las empresas arriba citadas o se accedió a la información a través de buscadores en internet:

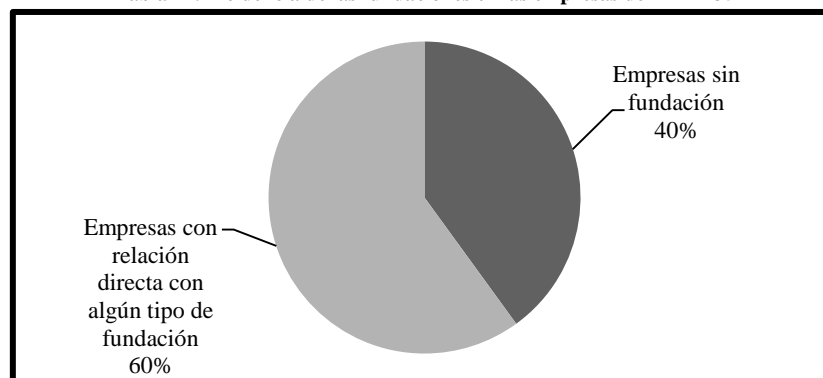
Tabla 16. Implicación de las empresas del IBEX 35 con la RSC y las fundaciones<sup>6</sup>



Fuente: elaboración propia

La *Tabla 16* muestra que 21 empresas tienen alguna vinculación con una fundación, frente a las 14 que no. Sin embargo, la RSC es una actividad afirmada por todas las compañías que forman el selectivo español. Observamos que el fenómeno fundacional estaba presente en el 60% de las empresas del IBEX 35.

Tabla 17. Incidencia de las fundaciones en las empresas del IBEX 35



Fuente: elaboración propia

<sup>6</sup> La denominación *Empresas con relación directa con algún tipo de fundación* hace referencia a todas las posibilidades de fundaciones empresariales: fundaciones creadas por una empresa (Kramer *et al.*, 2006; Westhues y Einwiller, 2006; Anheir, 2001 Pedrini y Minciullo, 2010; Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007; Fundación Promigas, 2010, Parés, 1994), creadas por varias empresas, líderes empresariales o familias empresariales (Smart Company y Charities Aid Foundation, 2007) Ej.: *Fundación Amancio Ortega (Inditex)*, *Fundación José Manuel Entrecanales (Acciona)* o *Fundación Esther Koplowitz (FCC)*. Se incluyen, por tanto, las FC.

Como se observó que todas las empresas desarrollaban programas de RSC, el siguiente proceso era detectar qué compañías habían creado una FC. La *Tabla 18* muestra las diferentes tipologías de vinculación empresa-fundación

**Tabla 18. Distribución de fundaciones por empresas y tipología en el IBEX 35<sup>7</sup>**

Nº empresas	Empresas con fundaciones corporativas	18
	Empresas con fundaciones empresariales	3
Nº fundaciones	Nº de fundaciones corporativas	22
	Nº de fundaciones empresariales	15

Fuente: elaboración propia

La fundación empresarial tiene una gran presencia en el IBEX 35. Existen 37 fundaciones empresariales repartidas en 21 empresas. Sin embargo, la tipología de fundación empresarial más representativa es la FC. Existen 22 FC divididas entre 18 empresas.

Por lo tanto, tras el análisis discriminadorio inicial, observamos que la muestra final está formada por 18 empresas de las 35 que formaban el universo. Estas 18 empresas han desarrollado un programa de RSC y un total de 22 FC. Para homogeneizar el análisis posterior de cada una de las compañías y poder establecer unas conclusiones sobre la base de la unidad de criterio se ha elegido estrictamente una fundación por empresa.

De esta manera, las FC Endesa, Sevillana Endesa, Endesa Colombia, Santander, Santander Cultural Brasil y Santander Foundation UK fueron reducidas estrictamente a dos: Fundación Endesa y Fundación Santander. Esta decisión posibilitó que la investigación aplicada fuera igual para toda la muestra: una fundación por compañía.

Por último, debemos destacar que en el análisis de la identidad corporativa se compararon cada uno de los objetos de estudio (empresa y fundación) a través de los componentes de la identidad corporativa (ver 4.3.1 *Personalidad de marca*): simbología, misión, visión y valores.

<sup>7</sup> En la investigación teórica se explicó la diferencia entre fundación empresa y fundación corporativa. Ver 3.3 *Fundación empresarial y fundación corporativa*

Para terminar, explicamos la justificación de las 8 entrevistas en profundidad a empresas sustraídas de la muestra: a) variedad en los sectores de actividad de las empresas consultadas b) diferentes estrategias de marca en las compañías seleccionadas, c) se trata de una cifra acorde con otras investigaciones de similar objeto de estudio (tal y como se ha argumentado en *6.2.1 Investigación cualitativa*), d) diferentes niveles de alineamiento identidad corporativa-FC<sup>8</sup> y e) necesidad de que la entrevista se produjera en Madrid. Por otro lado, queremos mencionar que, inicialmente, la investigación pretendía realizar 4 entrevistas más. Sin embargo, los informantes contactados no pudieron concretar una reunión debido a cuestiones laborales.

En cualquier caso, todas las entrevistas han sido anonimizadas para favorecer la obtención de resultados. Esta fase de la investigación se llevó a cabo durante los meses de noviembre de 2012 a febrero de 2013. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis.

---

<sup>8</sup> La investigación exploratoria analizó la identidad corporativa de las empresas de la muestra y su nivel de alineamiento con las FC. Las entrevistas en profundidad tuvieron en cuenta a empresas con diferentes niveles de congruencia entre la identidad corporativa y los fines de su FC (ver *7.1. Análisis exploratorio de la identidad corporativa de marca y fundación corporativa*)



# CAPÍTULO 7

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 7.1. ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA DE MARCA Y FUNDACIÓN CORPORATIVA

El análisis de la identidad ha evaluado dos aspectos fundamentales:

1. La identidad visual de marca corporativa y FC a través de sus logotipos y *websites*. La marca corporativa representa la expresión verbal y visual de la organización (Knox y Bickerton, 2003). Así, los símbolos sirven para dar a conocer a la empresa (van Riel, 1997). Por lo cual, el logotipo es un aspecto muy destacable de la identidad visual (Villafañe, 2011). Del mismo modo, la web es una plataforma para plasmar, además de información corporativa, la identidad visual corporativa. Procedimiento de análisis:
  - a. Logotipo: colores y tipografía tanto de la marca corporativa como de la FC. Para la descripción de sus componentes nos hemos basado en las “constantes vitales de identidad visual” (Villafañe, 1999:68): a) logotipo, la forma visual o diseño tipográfico del nombre corporativo, cuyo significado reside en el componente verbal, en el trazo y el color (Eguizábal, 2007:338); b) el símbolo: la imagen visual; c) el logosímbolo: la combinación de los anteriores y d) los colores y la tipografía corporativa.
  - b. *Website*: hemos analizado a) colores, b) tipografía, c) navegación y d) enlaces internos desde/hacia la marca corporativa y la FC.
2. La identidad corporativa: misión, visión y valores de la marca y de la FC. Mediante el estudio comparativo de estos factores de identidad de marca corporativa y los fines y misiones de las FC, hemos establecido un nivel de congruencia entre los dos entes.



## 7.1.1 IDENTIDAD VISUAL EN EL LOGOTIPO

Como primer componente de análisis, el logotipo nos ha permitido percibir la relación que existe entre la empresa y su FC. Por ello, en la *Tabla 19* se muestran todos los logotipos de FC de las empresas de la muestra. Sólo 3 compañías tienen una fundación corporativa sin logotipo. En tres casos, la información de la fundación está integrada en la página web corporativa. Así, pese a no tener logotipo propio, estas fundaciones tienen su información hospedada en la web de la marca corporativa.

Tabla 19. Logotipos de FC de la muestra

		
	ARCELORMITTAL FOUNDATION No consta	
	FUNDACIÓN BANCO SABADELL No consta	
		
		
FUNDACIÓN SACYR No consta		

Fuente: elaboración propia

Arcelormittal Foundation, Fundación Banco Sabadell y Fundación Sacyr no tienen un logotipo que represente la existencia fundacional. Sin embargo, como se puede ver en la *Tabla 20*, su información se encuentra integrada en la navegación de la web corporativa. Por ello, se presenta como contenido textual (como se indica en flecha roja) y sin identidad visual asociada a la FC. En los tres casos, ni existe un logotipo ni una página web que pueda desarrollar una identidad visual asociada o no asociada a la marca corporativa. En cualquier caso, pese a no tener logotipo, tienen una integración completa en los contenidos de RSC de la empresa.

Tabla 20. Fundaciones corporativas sin logotipo



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, sí que existe una mayoría de empresas de la muestra que han creado un logotipo para sus FC. En total, son 15 empresas con una FC con logotipo propio, que se pueden observar en la *Tabla 21*:

Tabla 21. Logotipos de marcas corporativas y fundaciones corporativas

Empresa	Logotipo	Empresa	Logotipo
			
			
			
			
			
			
			
			

Fuente: elaboración propia

A continuación, vamos a agrupar estas empresas y sus fundaciones en tres grupos diferenciados: a) logotipos similares, b) parcialmente similares y c) diferenciados

#### *a. Logotipos de marca corporativa y FC similares*

La Tabla 22 muestra logotipos que han mantenido la identidad visual de marca en su desarrollo. En todos los casos, la FC tiene un logotipo (diseño tipográfico del nombre) que mantiene los colores corporativos y tipografía de la marca corporativa. Como norma general, se añade la palabra “fundación” a este logotipo. Lo mismo ocurre en los casos de logotipo (combinación de diseño tipográfico y símbolo). La FC adquiere el logotipo añadiendo la palabra “fundación”. Ejemplos: Acciona, Endesa, Gas Natural Fenosa, Iberdrola, Santander o Telefónica.

Por lo tanto, si tenemos en cuenta que la única diferencia significativa es la incorporación de la palabra “fundación”, 8 de las 18 empresas tienen un logotipo para la FC similar al de la marca corporativa. Bajo esta premisa, conviene marcar que en términos de identidad visual corporativa en el logotipo, estas marcas mantienen cierta dependencia y están alineadas con su FC.

Tabla 22. Logotipos similares entre marca corporativa y FC

Empresa	Logotipo	Empresa	Logotipo
			
			
			
			

Fuente: elaboración propia

**b. Logotipos de marca corporativa y FC parcialmente similares**

En la *Tabla 23* hemos discriminado una serie de logotipos con menor similitud respecto a la identidad visual exclusivamente corporativa. En total, son 4 marcas-FC. Así, encontramos: a) modificación de logosímbolo (Abertis) y b) cambio de colores corporativos (ACS). Sin embargo, en los dos casos, el resto de componentes del logotipo se mantienen. Por ello, hemos considerado que la diferencia no es significativa.

Abertis, pese a modificar el logosímbolo con la inclusión de un castillo, ha mantenido su tipografía, colores corporativos y el reflejo característico de su letra “s”. Del mismo modo, ACS cambia los colores pero mantiene la tipografía.

Además, existe el caso de Repsol, que modifica el logosímbolo y añade el negro a la combinación cromática. Por otro lado, CaixaBank añade “obra social” a su logosímbolo de la FC y no la palabra “fundación” como sí que realizan el resto de FC. Asimismo, elimina “bank”, para diferenciarse del resto de empresas del grupo. Sin embargo, mantiene los colores corporativos, la tipografía y el famoso símbolo de Joan Miró.

**Tabla 23. Logotipos parcialmente similares entre marca corporativa y FC**

Empresa	Logotipo	Empresa	Logotipo
			
			

Fuente: elaboración propia

En suma, encontramos 4 empresas con logotipos parcialmente similares entre marca corporativa y FC. En términos generales, a pesar de las diferencias, existe una coherencia en la identidad visual de marca y fundación.

En estos casos, hay un aproximación hacia la similitud y no hacia la diferenciación, por lo que el total de empresas con logotipos similares suma 12 (8 muy similares y 4 parcialmente similares).

**c. Logotipos de marca corporativa y FC diferenciados**

Abengoa, Bankinter y Grifols son las tres empresas que más han diferenciado el logotipo de sus FC respecto a la marca corporativa. Sin embargo, como se puede observar en la *Tabla 24*, esa diferencia no impide relacionar una empresa con su FC.

Tabla 24. Logotipos de marca corporativa y FC ampliamente diferenciados

Empresa	Logotipo	Empresa	Logotipo
<b>ABENGOA</b>		<b>bankinter.</b>	
<b>GRIFOLS</b>			

Fuente: elaboración propia

Abengoa mantiene la tipografía de la marca en la fundación, cambia los colores corporativos y añade “Focus”. Asimismo, es necesario destacar la representación gráfica de la sede de la fundación: el Hospital de los Venerables, edificación característica de la arquitectura sevillana del siglo XVII (Fundación Abengoa, 2012). Por esta razón, la principal diferencia consiste en el cambio de logotipo a un logotipo, que contiene imágenes y texto. La parte textual es la que mantiene más coherencia con el logotipo de la compañía, pese a cambiar los colores corporativos.

Bankinter mantiene los colores corporativos de su identidad visual pero modifica el logotipo, añadiendo “innovación”, poniendo en mayúscula la B, de Bankinter, y no incorporando el punto final del logotipo de la compañía. Asimismo, el cambio más llamativo es que convierte el logotipo corporativo en un logotipo formado por una circunferencia creada con círculos grises, negros y uno del color corporativo del banco.

En el caso de Grifols hemos podido observar una clara diferencia de tipología. La tipografía de la marca corporativa muestra un estilo sencillo (*sans serif* o sin remates), mientras que en la fundación, además de contener todo el nombre del patrono y no limitarse al de la organización, desarrolla una tipografía más elaborada con marcados remates en la tipografía. Asimismo, se convierte en logotipo, al añadir una letra “g” tras el logotipo. El color corporativo se mantiene en ambos: empresa y FC.



Consecuentemente, 3 empresas han modificado de manera más pronunciada el logotipo de la marca corporativa. Sin embargo, en los 3 casos, la FC ha mantenido aspectos propios del original, ya sea la tipografía (Abengoa) o los colores corporativos (Bankinter y Grifols). Pese a las similitudes que se pueden encontrar, consideramos que no guardan tanta relación como las anteriores 12 compañías.

En definitiva, de las 18 empresas que forman parte de la muestra:

- Existen 12 empresas con una destacada similitud de logotipos: a) 8 tienen una marca corporativa y una FC con un logotipo similar y b) 4 son parcialmente similares
- 3 no han creado un logotipo para la FC. Son FC cuyo contenido e información se encuentra ubicado bajo el hospedaje de la web corporativa, por lo que se puede decir que la integración es total, ya que cuando se busca información sobre la fundación, el logotipo asociado es el de la marca corporativa. Sin embargo, no permite analizar una similitud de logotipos porque no existen.
- Por último, 3 han creado logotipos con una diferencia más acusada pero manteniendo elementos en común.

Consecuentemente, existe una mayoría (12) de las 18 empresas que ha mantenido o modificado levemente la identidad visual corporativa respecto al logotipo de la FC y de la marca. Esta característica permite formular la coherencia visual que en la mayoría de los casos se mantiene entre una marca y su fundación corporativa. Sin embargo, debemos analizar más elementos:

#### 7.1.2 IDENTIDAD VISUAL EN LA WEB

El objetivo de analizar los *website* corporativos y de FC es completar el conocimiento sobre el nivel de alineamiento de identidad visual entre compañía y fundación. Con el repaso a los logotipos hemos observado una mayoritaria interrelación de los aspectos visuales entre marca y su FC.

Sin embargo, consideramos que el análisis de la web corporativa, las páginas de RSC y la FC, permitirá percibir mejor cuál es el nivel de congruencia en la identidad visual de las empresas y su compromiso responsable (RSC y FC). Para el logro del objetivo, debemos analizar:

- Congruencia en la identidad visual de los sitios web de marca y FC. El análisis de este apartado conlleva la observación de los colores corporativos, la tipografía y la forma de navegación.
- Interrelación entre las páginas web o sitios corporativos de la marca, RSC y FC. Se observará la forma en que está albergada la FC en el *website* de la compañía, qué tipo de relación existe con la RSC en la navegación y la facilidad del usuario para acceder desde la empresa a la fundación y desde la FC a la empresa.

#### ***a. Congruencia en la identidad visual de web corporativas y FC***

El análisis sobre congruencia en la identidad visual de los sitios web de empresas y FC ha demostrado que existen dos tendencias: la diferenciación frente a la marca corporativa o la integración visual prácticamente total con la misma. Sin embargo, el logotipo será el componente clave para establecer la relación entre uno u otro portal web. Por ello, frente a las diferencias encontradas, el logotipo siempre surge como nexo entre empresa y fundación.

La diferencia más acusada se encuentra en Acciona y Fundación Acciona Microenergía, cuyos sitios web tienen muy poca relación (ver *Tabla 25*). La Fundación Acciona Microenergía no mantiene ningún tipo de coherencia visual con la web corporativa (excepto el uso del logotipo).

Por otro lado, Santander y Fundación Banco Santander tienen logotipos similares, pero se observa que los colores que imperan son diferentes entre una *web* y otra. Mientras que su sitio corporativo tiene fondo blanco, la fundación desarrolla un gris marengo. La tipografía también es ligeramente diferente. No obstante, el rojo característico de Santander se mantiene en los dos.



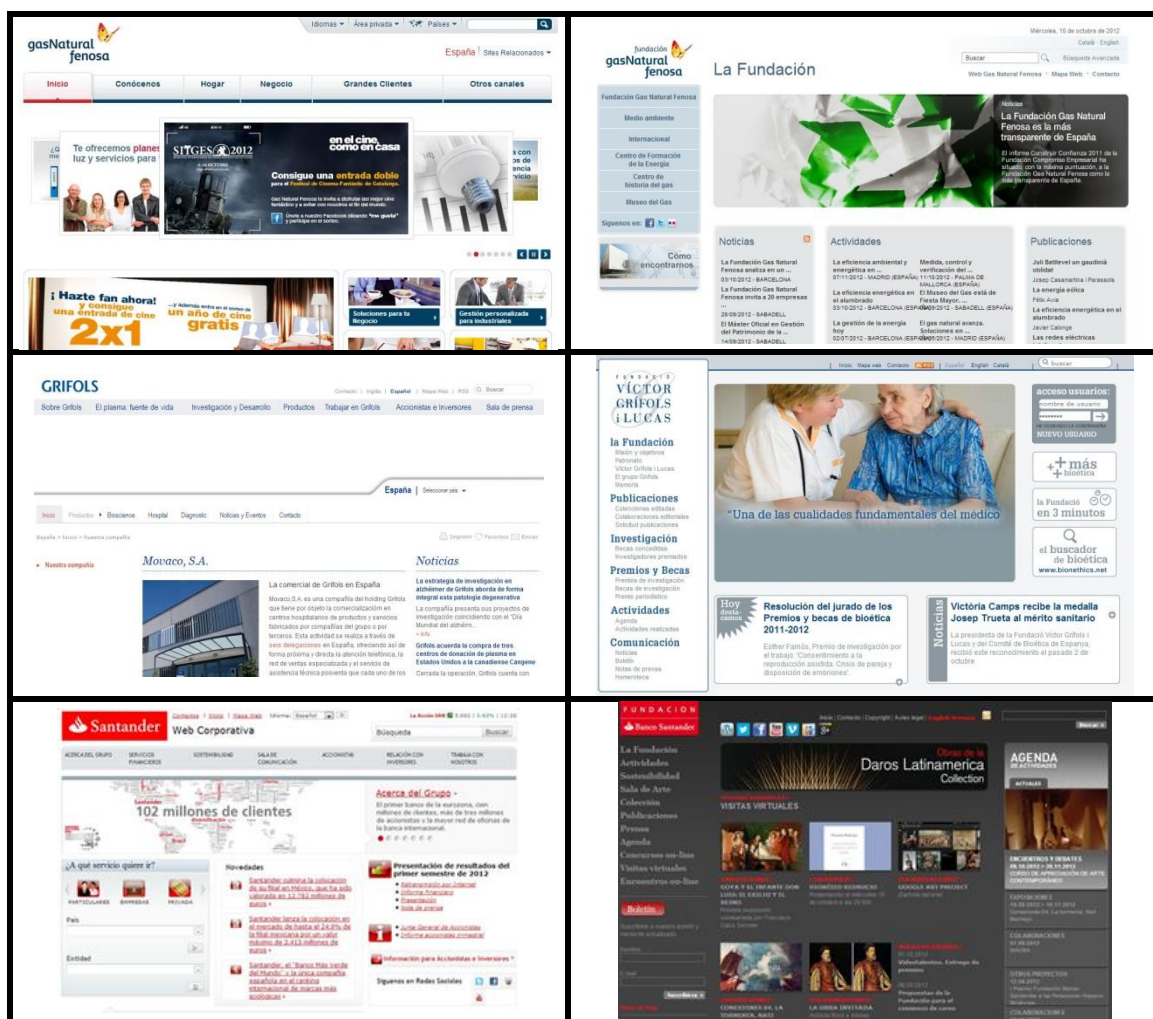
Las mayores incongruencias en identidad visual se encuentran en:

- cambio de los colores corporativos o contraste en la forma de usarlos (ej.: Acciona, Abengoa, Endesa, Santander).
- cambio de tipografía (Abengoa, Endesa, Grifols).
- modificación en la forma de navegación (Acciona, Abengoa, Endesa, Gas Natural Fenosa, Grifols, Santander).

Sin embargo, hay una constante en el caso de todas las web de fundación: el uso del logotipo, que permite relacionar a la FC con la empresa. Sólo Grifols no hace uso de esta característica. En la *Tabla 25* podemos ver los 6 casos que presentan una mayor diferencia respecto al sitio web corporativo (continúa en página siguiente):

Tabla 25. Empresas y FC con identidad visual en internet diferenciada

Website marca corporativa	Website fundación Corporativa
	
	
	



Fuente: elaboración propia

Esta *Tabla 25* permite comprender la importancia de la relación entre el logotipo corporativo y el de la FC. Incluso en los casos con una identidad visual más diferenciada, el logotipo otorga reconocimiento de marca a la página. Sin este elemento, sería más complicado establecer la relación.

Podemos entender que separar la identidad visual corporativa de la FC (en internet) obedece a la intención de mantener la independencia de la fundación frente a la compañía. Sin embargo, nos llama la atención que la denominación de la FC sea el nombre de la marca corporativa, se establezcan enlaces entre web de marca y FC (*b. Interrelación entre las páginas web o sitios corporativos de la marca, RSC y FC -7.1.2 Identidad visual en la web-*) y se diseñen logotipos con gran similitud.





Por lo tanto, conviene advertir que esa separación entre la identidad visual de la web de la empresa y de la fundación puede entenderse como un problema de gestión de la identidad y no como una estrategia para defender la independencia de la fundación frente a la compañía.

En cualquier caso, son 6 las empresas que mantienen una identidad visual en internet diferenciada de la marca corporativa. Sin embargo, existen otras 12 que sí que han integrado los componentes visuales de marca.

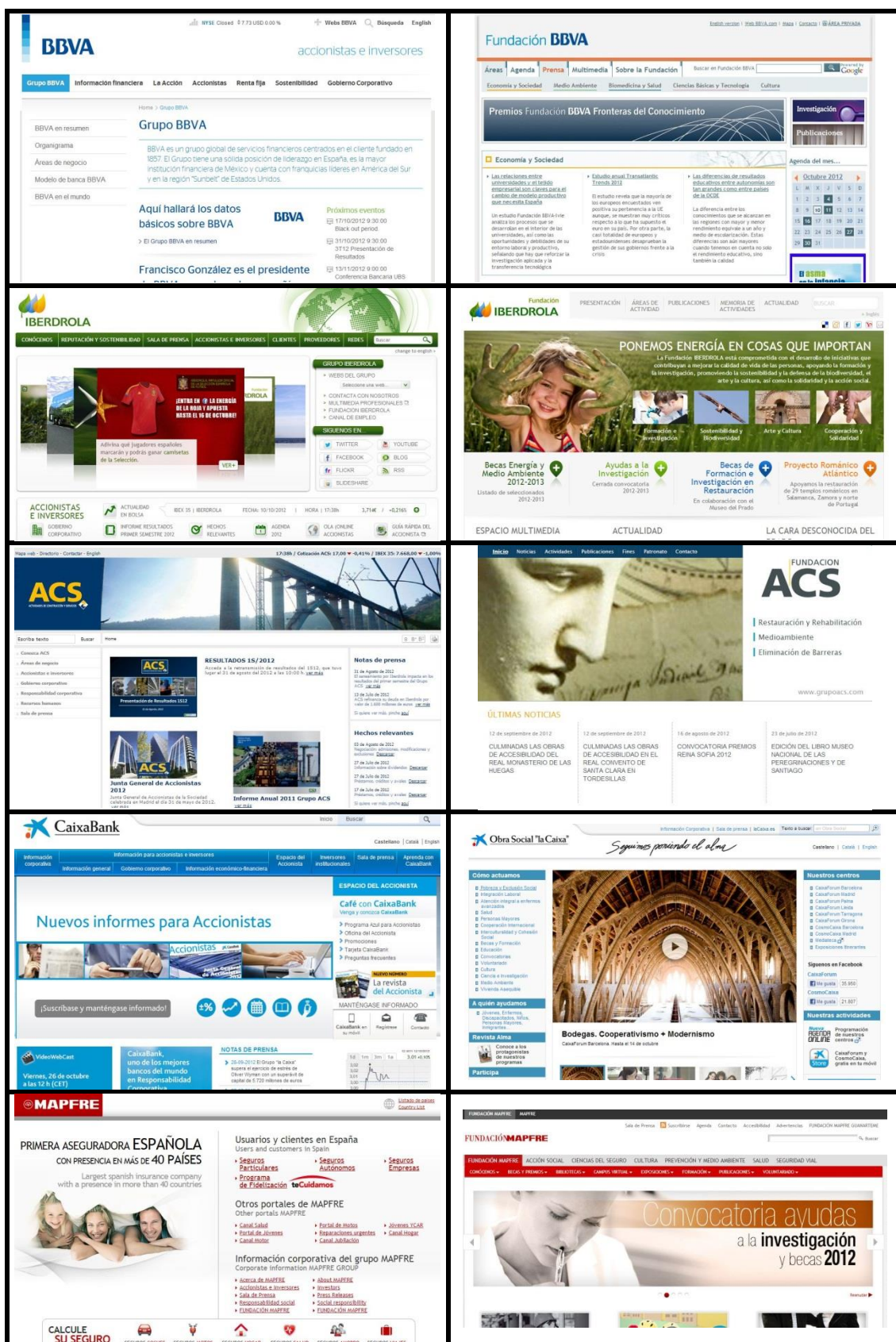
En el análisis de estas 12 empresas incluimos a Arcelormittal Foundation, Fundación Banco Sabadell y Fundación Sacyr Vallehermoso, puesto que toda la información está albergada en el portal corporativo de la empresa. Por tanto, la identidad visual en el medio internet de estas empresas está completamente integrada.

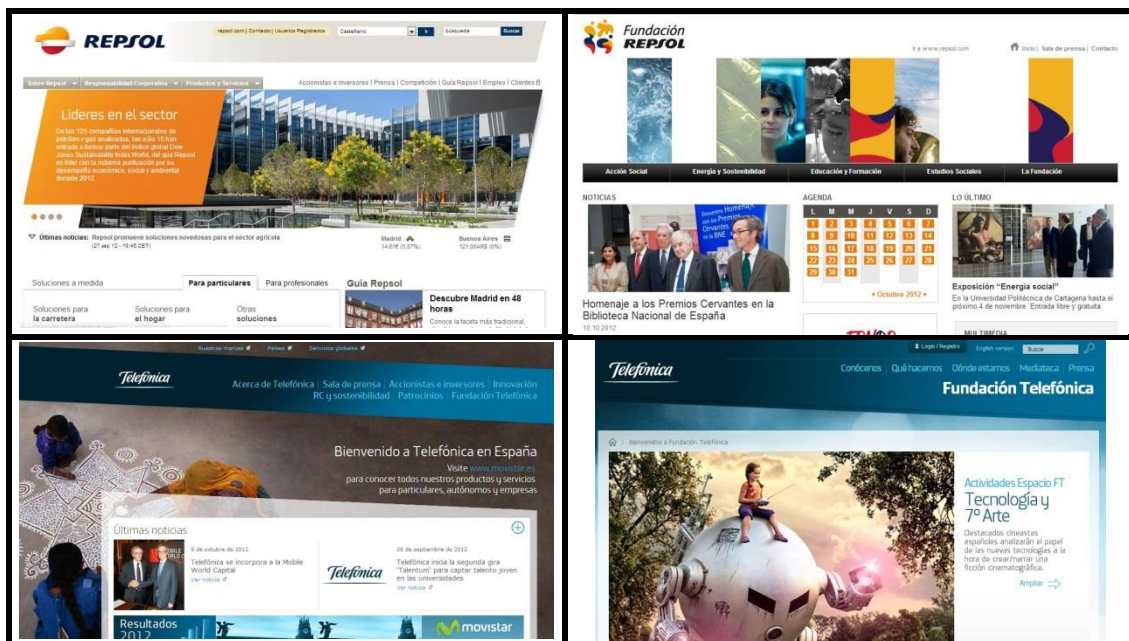
Las 9 empresas restantes mantienen una coherencia significativa con la identidad visual de su web y de su FC. Como se puede ver en la *Tabla 26*, los colores corporativos, la tipografía y la navegación son similares (continúa en páginas siguientes).

**Tabla 26. Algunos ejemplos de coherencia en la identidad corporativa en el medio internet**

Website marca corporativa	Website fundación Corporativa
	
	







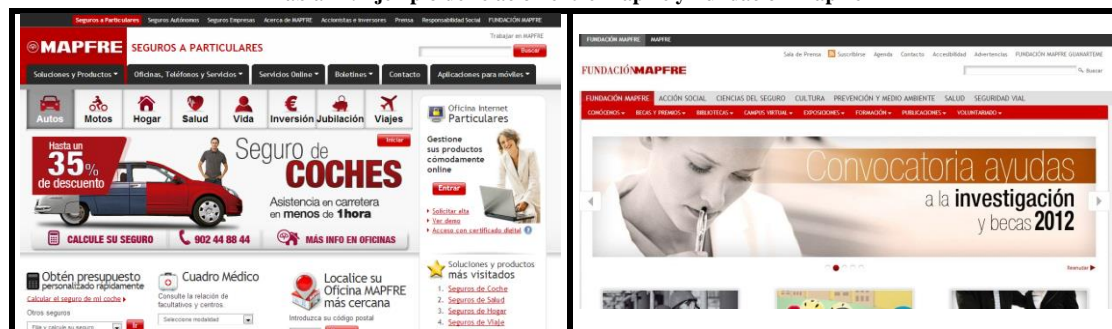
Fuente: elaboración propia

Los colores corporativos, la tipografía y la navegación mantienen una estructura similar en la web de la fundación de las 9 empresas restantes de la muestra. Del mismo modo, el logotipo de la fundación corporativa permite asociarlo con el de marca corporativa.

Pese a las escasas diferencias, podemos extraer dos casos que a simple vista parecen diferentes: se trata de Mapfre y Repsol.

En el caso de Mapfre, se observa que la pantalla de inicio mantiene una navegación diferenciada de la FC (Tabla 26). Sin embargo, cuando se accede a alguna de las opciones de esa pantalla de inicio o *index*, la estructura es muy similar a la FC (Tabla 27).

Tabla 27. Ejemplo de relación entre Mapfre y Fundación Mapfre

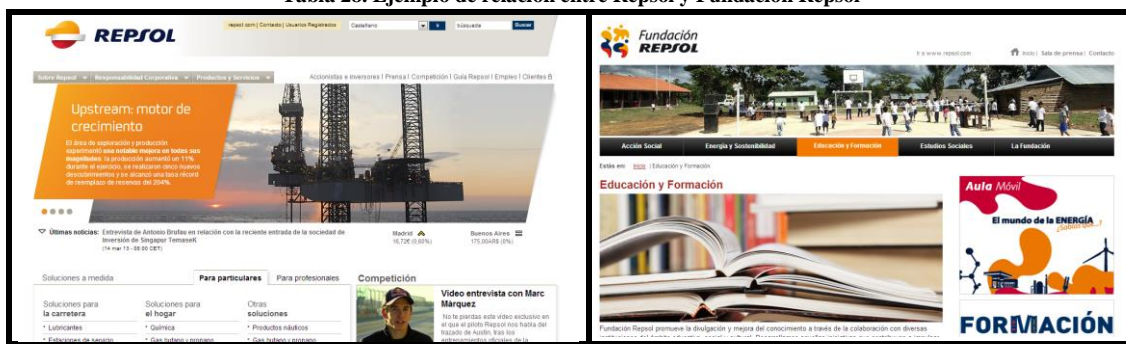


Fuente: elaboración propia

Por otro lado, en Repsol se percibe que uno de los rasgos de identidad visual de la marca corporativa (la inclinación, unos grados, de los recuadros de texto o las imágenes) no se corresponde con el diseño web de su FC. No obstante, hemos entendido que esa diferencia no era suficiente para excluir a Repsol del grupo de empresas con alineamiento de identidad visual marca-FC en internet.

De hecho, podemos observar (Tabla 28) que la diferencia entre la web de Repsol y de Fundación Repsol no es muy significativa, ya que los colores corporativos y el logotipo permiten asociación:

Tabla 28. Ejemplo de relación entre Repsol y Fundación Repsol



Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, tras analizar los rasgos de identidad visual de la marca corporativa y de la fundación en el medio internet, 12 empresas mantienen coherencia significativa (de hecho, 3 de ellas desarrollan sus contenidos en el mismo portal que la marca corporativa) y 6 se han diferenciado respecto a los colores corporativos, tipografía o navegación. No obstante, el logotipo de la FC (ya analizamos su similitud con el de la marca corporativa en la mayoría de los casos) está siempre presente.

A continuación vamos a detallar la relación que se establece entre marca corporativa, RSC y FC a través de la interrelación o conectividad que se da entre los sitios corporativos de empresa y fundación. Se trata de analizar los hipervínculos entre una web y otra. Es decir, los pasos que un usuario tiene que dar en internet para obtener información sobre la FC. Un aspecto importante de este análisis es saber a través de qué contenidos se accede a esa información. Del mismo modo, hemos evaluado la facilidad o dificultad para acceder a la marca desde la página web de la FC.



***b. Interrelación entre las páginas web o sitios corporativos de la marca, RSC y FC***

Hemos realizado una ficha de análisis para comprender cómo se navega en un sitio corporativo antes de llegar a la información sobre su FC. Este análisis posibilita evaluar el nivel de dependencia/independencia de las fundaciones frente a sus marcas y con qué conceptos está relacionada la navegación (RSC). El análisis comprende los siguientes puntos.

- a. Ruta de acceso a la FC desde la web corporativa. Analiza las relaciones de dependencia de los hipervínculos para acceder a la información sobre la FC. En el *Bloque I* se ha desarrollado la relación entre RSC y FC. Observando la disposición de contenidos en las web de la muestra podremos analizar con qué elementos se relacionan los enlaces a la FC (o si no se relacionan).
- b. Ruta de acceso a la web corporativa desde la FC. Estudia el tipo de hospedaje de la web de la fundación. Así, se trata de analizar si la FC tiene un sitio web propio o si está integrado en una página web dentro del sitio corporativo.

En todos los casos, la información se ha compilado a partir de las webs corporativas. En las empresas en las que el usuario accede por defecto al portal de servicio o productos (Ej.: un banco) se exploraron los enlaces para acceder a la página de información corporativa.

***- Ruta de acceso a la FC desde la web corporativa***

La siguiente *Tabla 29* ejemplifica el análisis que se ha realizado. Se observa la ruta que hay que seguir para llegar a la información sobre la FC y/o al *website* de la fundación (cuando el último paso es un enlace que lleva al sitio web de la FC, aparece el símbolo:✓). En cada recuadro está escrita la palabra exacta del hipervínculo. Observemos el ejemplo con Endesa, por tratarse de una de las compañías con una ruta más larga:

Tabla 29. Ejemplo de ruta a seguir en navegador para acceder a la FC

Website corporativo	Clic 1: “Nuestro compromiso”	Clic 2: “Fundaciones”
Clic 3: “Fundación Endesa” (información)	Clic 4: “www.fundacionendesa.org” ✓	Website fundación corporativa

Fuente: elaboración propia

Según la *Tabla 29*, en *Clic 3: “Fundación Endesa” (información)* ya se habría obtenido información sobre la FC. Sin embargo, el análisis ha contabilizado el número de enlaces que hay que pinchar para llegar al sitio web de la fundación (siempre que la empresa lo haya desarrollado. Si no existe, el análisis se detiene en la obtención de información).

En el ejemplo, el último paso es *Clic 4*, que da origen al enlace final antes de acceder al sitio de la FC. Cuando la FC no tenía web propia, se enumeraron los clics que hay que ejecutar para obtener la información sobre la FC dentro de la web de marca corporativa.

La utilización del símbolo ✓ permite al investigador detectar el número de FC con un sitio web para su actividad. Por último, en el caso de ACS, no se contabilizaron los clics, puesto que su FC tiene *website* pero el portal corporativo no provee el enlace que redirige al usuario (simplemente hace un descriptivo de la fundación).

El dato más relevante de este epígrafe reside en la forma en la que se accede a la información, qué ruta hay que seguir y qué conceptos corporativos son los que permiten hallar la información/*website* de la FC. Es una manera de analizar el contenido vinculado a la obtención de información en torno a la FC. Sin embargo, a través de esta exploración también hemos podido detectar:



- *Websites* corporativos que enlazan a FC (marcadas con ✓). De la muestra de 18 empresas: a) 14 compañías enlazan a los *website* de su FC. b) 3 FC no tienen sitio propio (Arcelormittal, Banco Sabadell y Sacyr) y están integradas en la web corporativa. c) 1 empresa han decidido no redireccionar al usuario a la web de la FC (ACS) y ha mantenido la independencia entre web corporativa y web FC.
- Número de clics necesarios para acceder a la información de la FC/acceder al sitio web de la FC:

En 3 casos (Arcelormittal, Banco Sabadell y Sacyr –no tienen web propia, está integrada-) hemos contabilizado el número de clics hasta llegar a la “información” sobre la FC.

En 14 empresas hemos enumerado los pasos necesarios hasta acceder al portal de la fundación. Además, con ACS hemos detectado 3 enlaces para acceder a la información sobre su FC pero no se ha encontrado un enlace desde portal corporativo a la FC (pese a tenerlo).

Consecuentemente con lo explicado, la media de enlaces que hay que seguir para acceder al contenido de la FC es de 2,5 clics por empresa<sup>9</sup>. Esta cifra implica que cuando un usuario entra en una web corporativa de cualquier compañía de la muestra, se encuentra a 2,5 enlaces de acceder al contenido de la fundación. Un aspecto que manifiesta facilidad para relacionar a la empresa con su FC. Podría ser relevante comparar este análisis con otros procesos que pueda necesitar un usuario; por ejemplo, darse de baja de un servicio.

Sin embargo, uno de los datos más relevantes para la tesis es la manera en que se accede a la información sobre la FC, puesto que permite analizar si la RSC se complementa con la actividad que desarrolla la fundación o si se trata de aspectos diferenciados.

---

<sup>9</sup> Hemos sumado el total de clics analizados y lo hemos dividido entre las 18 empresas de la muestra. No se ha sumado los 3 enlaces de ACS (en la *Tabla 30*, marcado con una X) porque era la única empresa que, pese a tener web de FC, no incluye hipervínculo en su sitio corporativo. Sí que se han sumado los enlaces necesarios para llegar a la información sobre la FC en las empresas que no han desarrollado un sitio web para sus FC y han escrito la información en el portal web.

Analicemos la *Tabla 30* y, en especial, la columna *hipervínculo 1* e *hipervínculo 2*:

**Tabla 30. Ruta para acceder a la FC desde la web corporativa**

Ruta/ Empresa	Hipervínculo 1 Nombre	Hipervínculo 2 Nombre	H. 3 Nombre	H.4 Nombre	Tota l clics
<i>Abengoa</i>	Responsabilidad Social Corporativa	Fundación Focus Abengoa✓			2
<i>Abertis</i>	Responsabilidad Social	Fundación Abertis (información)	Web de la Fundación Abertis✓		3
<i>Acciona</i>	Sostenibilidad	Fundación Acciona Microenergía (información)	Acciona Microenergía Perú (AMP)✓		3
<i>ACS</i>	Responsabilidad corporativa	Compromiso con entorno social	Acción social. (información sobre la fundación)		X
<i>Arcelormittal</i>	Corporate responsibility	Arcelormittal Foundation. Learn More (información)			2
<i>Banco Sabadell</i>	Sociedad	Fundación Banco Sabadell (información)			2
<i>Bankinter</i>	Responsabilidad Corporativa	Fundación de la Innovación (información)	Ir a Fundación de la Innovación Bankinter✓		3
<i>BBVA</i>	Responsabilidad Corporativa	Bancaparatodos.com	Compromiso con la sociedad	Fundación BBVA✓	4
<i>Caixabank</i>	Responsabilidad Corporativa	Obra Social La Caixa✓			2
<i>Endesa</i>	Nuestro compromiso	Fundaciones	Fundación Endesa (información)	Fundaciónendesa.org ✓	4
<i>Gas Natural Fenosa</i>	Sites relacionados	Fundación✓			2
<i>Grifols</i>	Sobre Grifols	Responsabilidad Social Corporativa	Fundación Víctor Grífols i Lucas (información)	Fundación Víctor Grífols i Lucas✓	4
<i>Iberdrola</i>	Fundación Iberdrola✓				1
<i>Mapfre</i>	Fundación Mapfre✓				1
<i>Repsol</i>	Responsabilidad corporativa	Cualquier opción de barra lateral derecha	Fundación Repsol (información)	Fundacionrepsol.org ✓	4
<i>Sacyr</i>	Responsabilidad corporativa	Entorno social	Fundación Sacyr Vallehermoso		3
<i>Santander</i>	Sostenibilidad	Comunidad-fundaciones	Fundación Banco Santander	Fundacion bancosantander.com ✓	4
<i>Telefónica</i>	Fundación Telefónica (información)	Ir a la web de Fundación Telefónica✓			2

Fuente: elaboración propia

La anterior *Tabla 30* permite evaluar la columna *Hipervínculo 1 Nombre*, que extrae los conceptos relacionados con el primer enlace necesario para acceder la información/web de la FC:

- El primer enlace que hay que pulsar en el navegador para acceder a la información sobre la FC es: “Responsabilidad Social Corporativa” (1), “Responsabilidad Social” (1) “Sostenibilidad” (2), “Responsabilidad Corporativa” (7), “Sociedad” (1), “Nuestro compromiso” (1), “*Sites* relacionados” (1), “Sobre Grifols” (1) o hipervínculo directo a la información/web de la FC (3).

Tal y como hemos visto en el *Bloque I*, podemos agrupar algunas de las denominaciones de los hipervínculos en el campo RSC. Así, “RSC”, “Responsabilidad Social”, “Sostenibilidad”, “Responsabilidad Corporativa”, “Nuestro compromiso” quedan agrupados en un bloque que denominamos RSC. Este bloque “RSC” sería el primer enlace al que hay que acceder para hallar la información sobre la FC en un total de 12 empresas.

Hemos mantenido la opción “Sociedad”, de Banco Sabadell, fuera de este grupo porque en la web se distingue entre RSC y Sociedad. Asimismo, tendrían consideración diferente la opción de “*sites* relacionados” (Gas Natural Fenosa) y el vínculo directo a la FC desde la página de inicio de web corporativa (Iberdrola, Mapfre y Telefónica).

Por último, el diseño de Grifols obliga a visitar primero la página “Sobre Grifols” y, posteriormente, pinchar sobre “Responsabilidad Social Corporativa”. Para mantener la homogeneidad del análisis, también hemos mantenido esta empresa fuera del grupo que comienza la búsqueda con “RSC” (pese a que el segundo hipervínculo que hay que pinchar es “Responsabilidad Social Corporativa”).

- La segunda columna, *Hipervínculo 2 Nombre*, presenta una mayor diversidad de posibilidades. En 4 ocasiones existe un enlace directo a la web de la FC y en 6 casos es un enlace a la información sobre la FC (que posteriormente derivará al sitio web de la FC). Otra de las opciones en el segundo paso es la que hemos denominado “Dimensión social” (3), que engloba “compromiso con entorno social”, “entorno social” o “comunidad”.

Además, tenemos el caso de Repsol, que tras pulsar en la pestaña “Responsabilidad Corporativa”, genera una barra lateral. Siempre que se haga clic en cualquier opción de esa barra, se abre otra barra lateral en la que aparece un enlace a la fundación. Grifols redirige, en este segundo link, a RSC. Asimismo, BBVA tiene una pestaña denominada “bancaparatodos.com” que redirige a un *website* específico de RSC que permitirá obtener información sobre la fundación en los clics 3 y 4.

- Por último, los hipervínculos 3 y 4 están delimitados por el acceso directo a la web de la FC o el descriptivo de la fundación. Por ejemplo, BBVA, tras pinchar en “bancaparatodos.com” dirige a la pestaña “compromiso con la sociedad” para obtener información sobre la fundación. Del mismo modo, ACS provoca un nuevo link, dentro de “Compromiso con entorno social”, y permite la obtención de información sobre la FC cuando se pincha en “acción social”.

En general, los hipervínculos 3 y 4 son matizaciones al hipervínculo 2. Están relacionados y surgen como consecuencia de una determinada arquitectura web. Sin embargo no presentan diferencias frente a los botones que hay que pulsar a lo largo de la ruta y su temática.

En suma, podemos argumentar que la manera generalizada de acceder al contenido de la FC es a través de la pestaña RSC. Tras este paso, las posibilidades se dividen entre: a) acceso directo a la web/información de la FC b) acceso a dimensión social y, posteriormente, a la FC.

El análisis de las empresas de la muestra (18) muestra cómo existe una clara relación en la disposición de contenidos sobre la marca corporativa – RSC – FC. En la mayoría de los casos, la ruta que hay que seguir para obtener información o acceder a la web de la

FC pasa por web corporativa, la pestaña de RSC y, en diversas ocasiones, se matiza en el apartado de dimensión social de la RSC.

Un aspecto interesante es el de los casos de Iberdrola, Mapfre y Telefónica. Estas tres empresas otorgan relevancia a su FC dentro de la pantalla de inicio de su web corporativa. Tiene una presencia significativa en el menú de la compañía y sin depender del vínculo con la RSC. Es decir, en función de la disposición del contenido, se observa que la FC se encuentra ubicada en un lugar relevante y llamativo dentro de toda la oferta de productos de estas organizaciones. Son un ejemplo que pasamos a describir a través de las siguientes imágenes:

Imagen 1. Website corporativo Iberdrola



Como se puede ver en la *Imagen 1*, Iberdrola sitúa el enlace directo a su FC en la pantalla de inicio de su web corporativa. Por tanto, observamos una relación directa entre los contenidos de la marca corporativa y ese enlace con la FC. En cualquier caso, también existe un enlace a la web de la FC desde la ruta: “Reputación y Sostenibilidad” + “Acción Social” + hipervínculo a la FC.

Asimismo, la *Imagen 2* señala cómo en el sitio corporativo de Telefónica existen 7 opciones de acceso a diferente contenido. La Fundación Telefónica es parte de esta barra de pestañas, separada de RSC (“RC y Sostenibilidad”).

Imagen 2. Cabecera de website corporativo de Telefónica



Otro de los ejemplos que podemos destacar con relación a este tipo de casos es Mapfre (*Imagen 3*, en página siguiente). Como se puede observar, presenta una pantalla de inicio en la que dentro del apartado “información corporativa del grupo Mapfre” se encuentra ubicado un enlace a la FC separado de RSC.

Imagen 3. Web corporativa de Mapfre



Hasta el momento habíamos observado una relación marca-RSC-FC basada en complementariedad entre departamentos. Sin embargo, estas 3 empresas plantean el interrogante sobre una relación más abierta en el que la FC se articule como un componente separado de la RSC, a su mismo nivel, y vinculada a la marca.

Veamos, a continuación, si el acceso desde la FC a la empresa es tan fácilmente accesible.

#### - Ruta de acceso a la web corporativa desde la FC

La posibilidad de vinculación entre el sitio web de la FC con la empresa presenta una mayor facilidad para la interconectividad. Excepto dos fundaciones de la muestra (Fundación de la Innovación Bankinter y Fundación Banco Santander), el resto permite acceder a la información corporativa desde la web de la FC. De hecho, en la mayoría de casos esa relación se posibilita con una ruta de un único hipervínculo (ver *Tabla 31*).

Las web de FC permiten que se acceda al portal corporativo. En la mayoría de casos, la fórmula para acceder a ese sitio de la empresa es mediante la inserción del logotipo corporativo (se pincha sobre él y redirige a web de la empresa) o mediante enlaces en los que se puede leer la dirección web de la compañía.

Únicamente, Fundación Acciona Microenergía y la Fundación Víctor Grifols i Lucas tienen más de un hipervínculo antes de acceder a la web de la empresa. El resto, como se observa en la *Tabla 31*, permiten acceder desde la página principal.

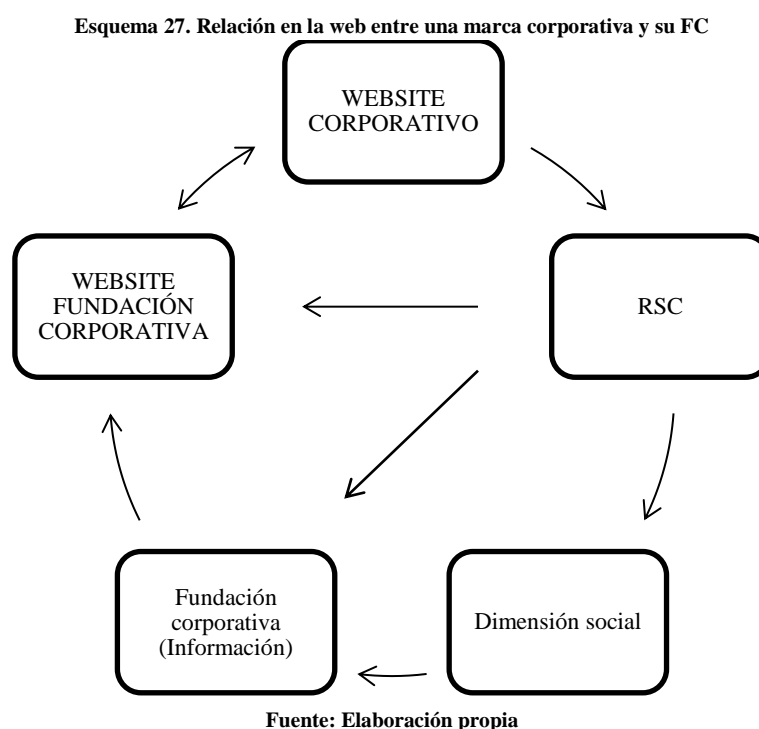
**Tabla 31. Tipología y número de pasos para acceder a la web corporativa desde la FC**

Nº clics/ Fundación	Hipervínculo 1 Nombre	Hipervínculo 2 Nombre	Total clics
<i>Fundación Abengoa</i>	Logotipo✓		1
<i>Fundación Abertis</i>	Abertis.com✓		1
<i>Fundación Acciona Microenergía</i>	Quiénes somos	Acciona✓	2
<i>Fundación ACS</i>	www.grupoacs.com ✓		1
<i>Arcelormittal Foundation</i>	✓		2
<i>Fundación Banco Sabadell</i>	✓		0
<i>Fundación de la Innovación Bankinter</i>			NO
<i>Fundación BBVA</i>	Web bbva.com✓		1
<i>Obra Social La Caixa</i>	lacaixa.es✓		1
<i>Fundación Endesa</i>	Logotipo✓		1
<i>Fundación Gas Natural Fenosa</i>	Web Gas Natural Fenosa✓		1
<i>Fundación Grifols</i>	El grupo Grifols	Grifols✓	2
<i>Fundación Iberdrola</i>	Grupo Iberdrola✓		1
<i>Fundación Mapfre</i>	Mapfre✓		1
<i>Fundación Repsol</i>	Ir a repsol.com✓		1
<i>Fundación Sacyr</i>	✓		0
<i>Fundación Santander</i>			NO
<i>Fundación Telefónica</i>	Logotipo✓		1

Fuente: elaboración propia



Esta información complementa convenientemente los datos obtenidos respecto a la ruta de acceso de información desde la web de la compañía. Observamos que el usuario que llegue a la FC desde la web corporativa está a un solo clic de volver/acceder a la página principal de la empresa. Si analizamos el *Esquema 27*, las empresas que presentan un enlace a la FC pueden obtener un retorno a su sitio corporativo inmediatamente (por eso la flecha entre *website corporativo* y *website fundación corporativa* tiene doble sentido). Si por el contrario, se sigue una ruta más larga, que puede ser más o menos breve, siempre se termina en *website fundación corporativa* y por tanto a un clic de la web de la empresa. De este esquema se puede extraer que existe una relación directa y bidireccional entre marca corporativa y FC en el medio internet.



Hemos descubierto que la identidad visual corporativa de las empresas y sus FC están estrechamente relacionadas. Existe una mayoría de empresas que desarrolla la identidad visual (logotipo y *website*) de manera alineada. En estos casos, la FC adquiere un rango de complemento de la marca.

Incluso en los casos que mantienen cierta distancia, se perciben rasgos característicos que impiden mantener esa independencia y, de hecho, ponen de manifiesto, más que independencia, una falta de coherencia de identidad visual de marca.

Para la marca corporativa, además de este alineamiento de la identidad visual, adquiere una importancia significativa la identidad corporativa relativa a misión, visión y valores. Por ello, el siguiente epígrafe va a investigar sobre la existencia o no de una congruencia de estos atributos en la marca (incluida la RSC) y la FC en las empresas de la muestra

### 7.1.3 IDENTIDAD CORPORATIVA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La investigación exploratoria que da lugar a este epígrafe se ha realizado mediante una ficha de análisis que ha relacionado los elementos de la identidad corporativa de cada empresa (misión, visión y valores) con las características de sus FC (misión y fines fundacionales). A través de la información extraída, pudimos evaluar todos los datos que a continuación se explicarán<sup>10</sup>.

El objetivo de este apartado es determinar el grado de alineamiento entre marca-FC y el papel que desempeña la RSC en su relación. Como se ha visto en el *Bloque I*, las fundaciones son un complemento a la actividad de la RSC y pueden generar marca y reputación (ver 3.3.1 *Ventajas e inconvenientes de las fundaciones corporativas*). De hecho, ya se ha observado dicha complementariedad en el diseño de los sitios web. Sin embargo, tras analizar la literatura en torno a la marca (ver 5.2 *Gestión de la marca corporativa, RSC y fundación*), se ha concluido que todos sus componentes deben estar alineados para poder generar una sinergia que valide la creación de valor. Por ello, es muy pertinente conocer el nivel de alineamiento de la fundación con la marca corporativa.

El cuadro completo de resultados se puede leer en *Anexo 3. Cuadro de congruencia de identidad corporativa y FC*. Consecuentemente, en este epígrafe, la información ya está interpretada para poder establecer un resumen objetivo.

---

<sup>10</sup> La investigación se realizó entre octubre y enero (2012-2013). Se extrajo la información de los sitios corporativos de las empresas de la muestra y sus fundaciones corporativas. También se analizaron documentos corporativos y memorias de sostenibilidad.

*A priori*, conviene mencionar que las FC aseguran en el descriptivo de sus misiones y fines fundacionales que son un complemento para la RSC de la empresa, su compromiso social o que están alineadas con la estrategia. Por ello, surgen autoafirmaciones en las que las FC se describen como “creación de valor” para la empresa (Abengoa), una forma de canalizar la RSC de la compañía (Abertis, Santander), “estar alineadas con la estrategia empresarial” (Acciona), integrar el “esfuerzo que realiza en materia de mecenazgo” (ACS), “expresión de la vocación de responsabilidad social corporativa” del grupo (BBVA), trabajar en “coherencia con los valores” (La Caixa), operar sólo donde actúa la empresa (Endesa, Iberdrola) o canalizar la dimensión social de la empresa (Repsol y Sacyr).

Este tipo de afirmaciones se repite en 12 casos. Por lo tanto, existe una mayoría de FC que sostienen que su actividad está estrechamente vinculada con la misión, visión o valores de la marca corporativa. Es decir, se entrevistó una consideración de complemento de la marca corporativa.

Sin embargo, no siempre existe relación entre lo que dice la FC y lo que se observa en el análisis:

Tabla 32. Ejemplo de afirmación errónea sobre congruencia en la identidad corporativa – FC (I)

		Misión	Visión corporativa/Fines fundaciones	Valores
ACS	Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perseguir el liderazgo global</li> <li>- Optimizar la rentabilidad de los recursos</li> <li>- Promover el crecimiento sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una referencia mundial en la industria de la construcción y del desarrollo de infraestructuras, tanto civiles como industriales.</li> <li>- Un grupo que participa en el desarrollo de sectores básicos para la economía.</li> <li>- <b>Una empresa comprometida con el progreso económico y social de los países en los que está presente.</b></li> </ul>	1. Confianza 2. Compromiso 3. Excelencia 4. Rentabilidad 5. Integridad
	FC	<b>Integrar y gestionar en la misma todo el esfuerzo que realiza en materia de mecenazgo y patrocinios culturales, institucionales, deportivos o medioambientales, concesiones de premios y becas, formación e investigación, beneficencia y actividades similares tanto en el ámbito nacional como en el internacional, dando mayor proyección social al mismo.</b>	1.Promoción y desarrollo de toda clase de actividades culturales y artísticas, en su más amplia acepción. 2.Promoción y desarrollo de programas y actividades relacionadas con la ciencia, la formación, la educación, la enseñanza, la investigación y difusión tecnológica. 3.Promoción, conservación y restauración de los bienes del patrimonio artístico español, colaborando en su difusión para el mejor conocimiento de los mismos. 4.Promoción y desarrollo de actividades relacionadas con la defensa y protección del medioambiente.	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>

Fuente: elaboración propia

La *Tabla 32* destaca la misión, visión y valores de ACS. Asimismo, analiza la misión y fines fundacionales de la Fundación ACS. Como se puede observar (en negrita), la FC es integración y gestión de “todo el esfuerzo que realiza [la empresa] en materia de mecenazgo y patrocinios culturales”.

Si comparamos los elementos de identidad corporativa con los fines que persigue la fundación, no se comprueba ninguna relación directa. Únicamente la afirmación “una empresa comprometida con el progreso económico y social de los países en los que está presente” podría tener alguna relación con el fin fundacional de promoción de las actividades culturales, la ciencia, tecnología, restauración de bienes o defensa del medio ambiente. Sin embargo, parece que esa vinculación no supone congruencia entre los rasgos de identidad corporativa con las características de su FC, ya que es muy general.

Asimismo, Sacyr también afirma que su FC permite “maximizar los resultados de su acción social” (*Tabla 33*). Atendiendo a sus rasgos de identidad corporativa se observa una preocupación por el desarrollo sostenible, la innovación y excelencia.

Estos valores sólo se corresponden con el fin de la FC “la protección del medio ambiente, así como la promoción de la sensibilización”. Una frase que puede pasar inadvertida en el contexto de 9 objetivos fundacionales amplios y generales, que no están relacionados con el resto de afirmaciones sobre la misión, visión y valores corporativos.

Tabla 33. Ejemplo de afirmación errónea sobre congruencia en la identidad corporativa – FC (II)

Tabla 35. Ejemplo de alineación errónea sobre congruencia en la identidad corporativa FC (12)				
		Misión	Visión corporativa/Fines fundaciones	Valores
Sacyr	Corporativo	Enfocar nuestra actividad hacia la sociedad mediante un modelo de <b>gestión empresarial sostenible y rentable</b> , que aporte valor añadido a todos sus grupos de interés, <b>aplicando la innovación, el desarrollo tecnológico y la excelencia en la ejecución</b> , a todas las actividades que desarrollen las distintas líneas de negocio.	Mantener un grupo integrado y diversificado de referencia para la sociedad, que camine hacia <b>el desarrollo sostenible consciente de las nuevas necesidades sociales</b> , para construir un futuro mejor, garantizando una toma de decisiones responsable en todas nuestras actividades y asegurando la satisfacción de nuestros grupos de interés.	<b>1. Innovación</b> <b>2. Excelencia</b> 3. Orientación a las personas 4. Preocupación por el entorno 5. Espíritu de equipo 6. Integridad 7. Austeridad <b>8. Compromiso</b>
	FC	<b>Una fundación corporativa, que permitiera al Grupo maximizar los resultados de su acción social</b> en beneficio de sus destinatarios, y contribuir de manera más eficaz al bienestar y al desarrollo de nuestro entorno.	1.El fomento y la difusión de la cultura y el arte 2.La promoción de los Derechos Humanos 3.La asistencia social y sanitaria, el apoyo al voluntariado, la promoción de la acción social y la atención de personas con riesgo de exclusión social. <b>4.La protección del medio ambiente, así como la promoción de la sensibilización</b> 5.El fomento de cualquier rama de la educación (...) en los relacionados con la construcción y la ingeniería. 6.El fomento y apoyo del deporte 7.La protección del patrimonio histórico y artístico. 8.El conocimiento y el apoyo institucional para la formación cívica, la promoción de los valores constitucionales, el fortalecimiento del estado de derecho y de la vida democrática. 9.La atención a víctimas de actos de terrorismo o de cualquier género de violencia.	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>

Fuente: elaboración propia

No obstante, sí que es conveniente resaltar el valor que tiene para nuestra investigación la existencia de 12 FC que afirman estar alineadas con la identidad de sus empresas. Supone un interés por ser coherentes con la estrategia de marca. Pese a las posibles deficiencias que se puedan encontrar, dicha aseveración supone la intención de las FC de ser parte de la empresa que da nombre a su denominación.

En suma, 12 FC sostienen un compromiso por mantener la personalidad de su marca (Abengoa, Abertis, Acciona, ACS, Bankinter, BBVA, Caixabank, Endesa, Iberdrola, Repsol, Sacyr y Santander). La investigación ha encontrado incongruencia en 3 de ellas.

Hasta el momento hemos analizado lo que las FC dicen ser en la relación con la marca. Nuestra investigación analizó objetivamente la misión, misión y valores de las marcas corporativas y la misión y fines de sus FC. De esta evaluación surgieron unos datos que agrupamos en: a) FC integradas con la identidad corporativa, b) FC no integradas

*a. Fundaciones corporativas integradas con la identidad corporativa*

De las 18 empresas y 18 fundaciones analizadas, se ha encontrado una mayoría de casos en que misión, visión y valores corporativos están integrados con la misión y fines de fundación corporativa. Concretamente, 11 FC corporativas desarrollan su actividad de forma congruente con la identidad corporativa de la marca. A continuación extraemos dos ejemplos que pueden ilustrar el tipo de congruencia detectada en la investigación:

La *Tabla 34* muestra la relación entre marca y FC de *Bankinter*. En este caso, la FC también se autodescribe como alineada con los valores del banco. Además, la fundación mantiene una relación directa con la personalidad de la marca por la sinergia entre los valores corporativos, en especial (agilidad, entusiasmo y originalidad) con la misión y fines fundacionales.

La tabla muestra cómo la FC, denominada Fundación de la *Innovación* Bankinter, tiene un compromiso “rompedor” de contribución social, alejado de los conceptos “tradicionales”. De este modo, apoyan la “innovación” y se anticipan a las “nuevas tendencias”. Todo este descriptivo está relacionado con sus siguientes valores: a) Agilidad: la FC busca “anticiparse a las tendencias”, b) Entusiasmo: la mera enunciación de la misión fundacional denota este valor: “modelo rompedor, alejado radicalmente del concepto fundación conocido por todos” y c) Originalidad: es un valor que la empresa asocia a la innovación y que está presente no solo en la denominación de la FC, sino en sus fines: “promover la innovación en cualquier parte del mundo”.

**Tabla 34. Ejemplo de congruencia en la identidad corporativa – FC (I)**

		Misión	Visión corporativa/Fines fundaciones	Valores
Bankinter	Corporativo	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>	Ser excepcionales a diario	<b>1. Agilidad</b> <b>2. Entusiasmo</b> 3. Integridad <b>4. Originalidad</b>
	FC	La Fundación de la Innovación Bankinter es fruto natural de la cultura del banco, <b>alineada con los valores y pilares estratégicos de Bankinter</b> , con la firme vocación de ser un <b>modelo rompedor de contribución</b> y compromiso con la sociedad, <b>alejándose radicalmente del concepto tradicional de "fundación" conocido por todos.</b>	La Fundación trabaja para ayudar a crear riqueza en el tejido empresarial en España mediante la búsqueda de las redes de conocimiento que <b>promueven la innovación</b> en cualquier parte del mundo y que <b>anticipan las nuevas tendencias.</b>	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, Iberdrola (*Tabla 35*) también muestra una FC con coherencia respecto a los atributos corporativos. Declara que la actuación de su fundación se ceñirá a la comunidad donde opere la empresa. Además, la FC tiene un compromiso medioambiental que desarrolla con su impulso a la formación, investigación de la sostenibilidad energética y la biodiversidad. Esta característica se relaciona con la visión, misión y valores corporativos (preocupación por el cuidado del medio ambiente, sentido de pertenencia y adquisición de confianza con la actividad). De hecho, los 3 primeros fines de la Fundación Endesa (Calidad de vida, Energía y Medio ambiente) se relacionan convenientemente con sus valores: respeto por el medioambiente y sentido de pertenencia y confianza.

**Tabla 35. Ejemplo de congruencia en la identidad corporativa – FC (II)**

Ejemplo de congruencia en la llamada corporativa (1)				
		Misión	Visión corporativa/Fines fundaciones	Valores
Iberdrola	Corporativo	No se han encontrado de forma explícita	Queremos ser la compañía energética global preferida por nuestro compromiso con la creación de valor, la calidad de vida, la seguridad de las personas y del suministro, el <b>cuidado del medio ambiente</b> y la orientación al cliente	1. Ética y responsabilidad corporativa 2. Resultados económicos <b>3. Respeto por el medio ambiente</b> <b>4. Sentido de pertenencia y confianza</b> 5. Seguridad y fiabilidad 6. Orientación al cliente
	FC	Desarrollo de iniciativas que contribuyan eficazmente a mejorar la calidad de vida de las personas en los territorios y <b>países donde actúa el Grupo Iberdrola</b> , especialmente en los ámbitos de <b>la formación y la investigación, la sostenibilidad energética y la biodiversidad</b> , el arte y la cultura, así como la solidaridad y la acción social.	<b>1.Calidad de vida</b> <b>2.Energía</b> <b>3.Medio Ambiente</b> 4.Creación de conocimiento 5.Integración y riqueza cultural 6.Servicios básicos e integración social	No se han encontrado de forma explícita

Fuente: elaboración propia

El último ejemplo que incluimos sobre integración de los componentes de identidad de marca y FC es Telefónica (ver *Tabla 36*). Llama la atención cómo esta empresa, sin enunciar el alineamiento de la fundación con el carácter empresarial, llega a un alto nivel de congruencia. De hecho, la visión de la empresa es: “Abrimos caminos para seguir transformando posibilidades en realidad” y el de la fundación es “Conocer para transformar”. Un ejemplo claro de sinergia entre la marca corporativa-FC y de declinación de la identidad corporativa en FC.

Tabla 36. Ejemplo de congruencia en la identidad corporativa – FC

		Misión	Visión corporativa/Fines fundaciones	Valores
Telefónica	Corporativo	Conseguir ser la mejor empresa global de comunicaciones del mundo digital	<b>Abrimos camino para seguir transformando posibilidades en realidad</b> , con el fin de crear valor para empleados, clientes, accionistas, socios a nivel global y a toda la sociedad	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>
	FC	<b>Conocer para transformar.</b> En Fundación Telefónica contribuimos al desarrollo social mediante el acceso al conocimiento. Trabajamos en programas propios de innovación social que utilizan las nuevas tecnologías y las redes colaborativas, dirigidos especialmente a niños y a jóvenes.	1.La erradicación del trabajo infantil en Latinoamérica 2.La mejora de la calidad de la educación y del conocimiento a través de las TIC 3.La divulgación del conocimiento a la sociedad	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>

Fuente: elaboración propia

La alineación con la identidad corporativa se ha repetido en un total de 11 FC. Estas empresas son: Abengoa, Abertis, Acciona, Arcelormittal, Bankinter, BBVA, Caixabank, Iberdrola, Mapfre, Repsol y Telefónica.

Sin embargo, esta mayoría de FC no supone una diferencia significativa respecto a las que no están alineadas (con misión, visión y valores corporativos). Fundamentalmente, este dato llama la atención por la integración mayoritaria que sí que se ha observado en la identidad visual marca-FC. Es decir, parece que es más habitual alinear los componentes visuales que los componentes más centrales del carácter de la marca. No se llega a completar el alineamiento.

### ***b. Fundaciones corporativas no integradas con la identidad corporativa***

Se han sustraído 7 FC que no han alineado su misión y fines con los componentes de identidad corporativa: misión, visión y valores. Antes de enumerar las compañías que no han alineado, vamos a mostrar algunos ejemplos que posibilitan entender la falta de sinergia en la creación de percepción de marca:

La *Tabla 37* detalla las características de Banco Sabadell. En ella, no existe ninguna relación entre visión y valores corporativos con la misión y fines fundacionales. Por un lado, la marca apela a los valores de “confianza”, “autenticidad” y “comunicación”. Además, sostiene la necesidad de dar valor a los accionistas a través de la rentabilidad y al resto de *stakeholders* con el respeto a sus intereses (en abstracto). Sin embargo, la Fundación Banco Sabadell desarrolla actividades relacionadas con la divulgación e investigación, la defensa del patrimonio cultural y las manifestaciones artísticas.



Estos aspectos que no tienen relación con lo que el banco afirma ser. Parece que la misión y visión de cada ente actúa de manera muy independiente.

Tabla 37. Ejemplo de no integración con la identidad corporativa – FC

		Misión	Visión corporativa/Fines fundaciones	Valores
Banco Sabadell	Corporativo	No se han encontrado de forma explícita	Conseguir un crecimiento rentable que cree valor para los accionistas, a través de una estrategia de diversificación de negocios, que se evalúan periódicamente basándose en criterios de calidad de servicio y de riesgo, eficiencia y rentabilidad, y dentro del marco de los códigos éticos y profesionales y el respeto a los intereses de los diferentes grupos de interés.	1.Confianza 2.Autenticidad 3.Comunicación
	FC	La misión de la Fundación Banco Sabadell es la promoción de actividades de divulgación, formación e investigación en los ámbitos social, educativo, científico y cultural dirigidas a toda la sociedad.	Los principales patrocinios de la Fundación Banco Sabadell tienen como objetivo dar apoyo a las instituciones, preservar el patrimonio, colaborar en manifestaciones artísticas (musicales, escénicas, visuales) y potenciar el reconocimiento de personas jóvenes que destacan en el campo de la innovación y la investigación.	No se han encontrado de forma explícita

Fuente: elaboración propia

Por último, Grifols manifiesta componentes de marca corporativa muy diferenciados de la misión y fines de la Fundación Víctor Grifols i Lucas. La empresa apela a la creación de productos innovadores en el sector sanitario y a un carácter dinámico, vivo y lleno de vida. Sus valores representan el “orgullo”, la “seguridad”, el “esfuerzo”, el “compromiso”, la “superación”, el “trabajo en equipo” y la innovación.

Si se acude al descriptivo sobre misión y fines de la FC, se observa que ésta busca la promoción de la bioética en diferentes áreas de conocimiento. Por lo tanto, la FC manifiesta un distanciamiento con la empresa.

Tabla 38. Ejemplo de no integración con la identidad corporativa – FC (II)

Tabla 66. Ejemplo de no integración con la identidad corporativa FC (1)				
		Misión	Visión corporativa/Fines fundaciones	Valores
Grifols	Corporativo	Grifols ayuda al profesional sanitario aportando productos innovadores y un servicio responsable	Grifols quiere mantenerse como una organización dinámica, viva y llena de posibilidades de crecimiento, como empresa y para las personas que trabajan en esta organización.	1.Orgullo 2.Seguridad 3.Esfuerzo 4.Compromiso 5.Superación 6.Trabajo en equipo 7.Innovación y mejora
	FC	Promover la bioética mediante el diálogo entre especialistas de diferentes áreas de conocimiento. Por ello ofrece una plataforma de debate que constituye un lugar de encuentro para el planteamiento de diferentes perspectivas en todo lo relacionado con la ética de la vida.	1.Impulsar el estudio en áreas específicas de la bioética a través de la concesión de becas y premios. 2.Organizar conferencias, seminarios y jornadas que divulguen y profundicen en las cuestiones éticas que constantemente plantean las ciencias de la vida o de la salud. 3.Editar publicaciones que divulguen los trabajos de la Fundación, así como otros documentos vinculados con la bioética. 4.Colaborar con entidades, universidades o centros docentes para realizar trabajos de investigación y/o publicaciones que ayuden a profundizar en la ética de la vida.	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>

Fuente: elaboración propia

La no integración de los valores de marca con las FC está presente en 7 fundaciones. Las empresas con un menor nivel de coherencia son: ACS, Banco Sabadell, Endesa, Gas Natural Fenosa, Grifols, Sacyr y Santander.

Para concluir este epígrafe, queremos destacar un caso especial, que consideramos referente para entender la dicotomía en la integración de FC y marcas corporativas. Para ello, hay que observar la siguiente *Tabla 39*:

Tabla 39. Ejemplo de disyuntiva entre integración de FC y marca

	Misión	Visión corporativa/Fines fundaciones	Valores
Mapfre	Corporativo	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>	Todas las entidades del Sistema Mapfre deben adecuarse a los siguientes principios: 1. Independencia 2. Actuación ética y socialmente responsable, 3. Humanismo 3. <b>Rigurosa separación entre las actividades empresariales del Grupo Mapfre, cuyo objetivo es la creación de valor para todos sus accionistas, y las actividades de Fundación Mapfre, cuyos objetivos son de carácter social y deben desarrollarse sin ánimo de lucro.</b>
	FC	Queremos contribuir al bienestar de las personas a través de la Acción social, la seguridad y la cultura. A través de cinco institutos dedicados a la Acción Social, la Cultura y la Historia, la Salud, la Prevención y el Medio Ambiente, la <b>Seguridad Vial y las Ciencias del Seguro.</b>  1. Fomentar la Seguridad de las personas y de sus patrimonios, con especial atención a la <b>Seguridad Vial, la Medicina y la Salud.</b> 2. La mejora de la Calidad de Vida y del Medio Ambiente. 3. Fomentar la difusión de la Cultura, las Artes y las Letras. 4. Promover la formación y la <b>investigación en materias relacionadas con el Seguro.</b> 5. Fomentar la investigación y la divulgación de conocimientos en relación con la Historia común de España, Portugal y los países vinculados a ellos por lazos históricos. 6. Contribuir a la mejora de las condiciones económicas, sociales y culturales de las personas y sectores menos favorecidos de la Sociedad.	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>

Fuente: elaboración propia

La Tabla 39 define convenientemente la confusión que parece existir entre la FC y la marca. La aseguradora Mapfre ha definido unos principios de actuación que divide en Sistema Mapfre, Grupo Mapfre y Fundación Mapfre. Como tercer principio de actuación del Sistema Mapfre, añade: “Rigurosa separación entre las actividades empresariales del Grupo Mapfre, cuyo objetivo es la creación de valor para todos sus accionistas, y las actividades de Fundación Mapfre, cuyos objetivos son de carácter social y deben desarrollarse sin ánimo de lucro”. Esta afirmación implica que existe una división entre negocio (Grupo Mapfre) y la entidad sin ánimo de lucro (F. Mapfre).

Además, hemos observado que la introducción a su política de RSC afirma: “En MAPFRE siempre se ha considerado que la gestión de cualquier empresa debe inspirarse en un sentido de servicio a la Sociedad, de acuerdo con la función y la

responsabilidad que corresponde a las empresas en el progreso de la misma”. Una afirmación que implica cierta oposición al principio enunciado por el Sistema Mapfre, que también deslocaliza la función de la FC y contradice lo analizado en la evaluación teórica de la tesis (que vincula FC con dimensión social de RSC).

Sin embargo, como se ha observado en el análisis exploratorio, existen interrogantes alrededor de esta afirmación: la razón de adquirir la misma denominación que la marca, desarrollar un logotipo y sitio web similares, (en esta empresa el acceso es posible desde el menú inicio de la web corporativa); y la misión y fines de su FC: promoción de las Ciencias del Seguro y la educación para mejorar la seguridad vial (entre otros). Es decir, parte de las actividades de su fundación están relacionadas con el negocio de la empresa y la identidad de la marca corporativa. Hay una estrecha relación.

Por tanto, existe un discurso que desea separar la FC de la marca corporativa pero la realidad es que existe una unión. La cuestión es conocer por qué se produce una asimetría de este tipo. La entrevista en profundidad intentará dar respuesta a esta situación, ya que según la literatura, las FC potencian la imagen de marca y complementan la labor de la RSC. Obviamente, también son un beneficio para la sociedad.

Para cerrar este punto, destacamos la relación mayoritaria de la FC con la RSC (a través del diseño de contenidos de sitios corporativos). La conclusión al respecto es que de las 18 empresas de la muestra, 7 compañías tienen alineadas su identidad visual (logotipo y web) y su identidad corporativa: misión, visión y valores con los principios y fines de su fundación corporativa. Estas empresas son: Abertis, BBVA, Caixabank, Iberdrola, Mapfre, Repsol y Telefónica.

A este respecto, cabe matizar que el análisis sobre esta situación se ha realizado sobre lo que aparece escrito en las páginas web y la observación sobre el diseño de sus rasgos de identidad. Un aspecto muy interesante para profundizar en esta consideración, más allá del análisis exploratorio, sería la evaluación de la justificación que se da a las acciones concretas que se emprenden desde el ente fundacional y, sobre todo, la narrativa publicitaria que valida cada una de sus acciones concretas.

Del mismo modo, somos conscientes de que tener un logotipo claramente diferenciado presenta un mayor distanciamiento simbólico que, por ejemplo, tener unos fines fundacionales expresados según el momento en que se instauró la FC.

La dificultad procesal de modificar la enunciación de unos fines fundacionales, no impide que luego, la FC, desarrolle unas actividades concretas (no analizadas) que sí que estén acordes con el posicionamiento de marca actual. Como hemos dicho, los resultados expresados se deben a una investigación concreta centrada en aspectos muy específicos. El desarrollo de la labor de cada fundación puede mantener un alineamiento mayor con la marca corporativa, pese a que formalmente no esté expresado así en los materiales básicos de investigación sobre marca. Sin embargo, es un material muy significativo.

Precisamente por estas razones, es indispensable acudir a los responsables de marca para poder tratar algunos aspectos que la mera observación no nos permite comprender. Así, la entrevista en profundidad nos permitirá complementar el conocimiento sobre la gestión de marca en empresas con FC y establecer unas conclusiones que permitan determinar el estado actual de la cuestión y la relación que se establece con lo analizado en la parte teórica.

## 7.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Hemos realizado 8 entrevistas<sup>11</sup> en profundidad a informantes con responsabilidad dentro del departamento de gestión de marca. La elección de este perfil profesional es considerada idónea por las razones que se han explicado en *Bloque I y II*: a) marca corporativa y comunicación de RSC deben estar muy relacionadas, b) La RSC es transversal a la organización (y por tanto, a la marca) y c) La FC es un complemento de la RSC, que genera valor para la marca, comparte su nombre y genera expectativas en los *stakeholders*. Consecuentemente, estas características implican al departamento de marca corporativa.

---

<sup>11</sup> En un primer momento, se solicitó entrevista a 12 empresas. Finalmente, los informantes contactados no pudieron concretar una reunión debido a cuestiones laborales.

Para la elección de los 8 informantes<sup>12</sup> se tuvo en cuenta el análisis teórico y los datos obtenidos en la investigación exploratoria. Además:

- variedad de sectores de actividad.
- diferentes niveles de alineamiento entre identidad corporativa y FC<sup>13</sup>.
- el número de entrevistas realizadas en investigaciones similares.
- necesidad de adecuación geográfica investigador-informante.

Estas entrevistas en profundidad tienen como objetivo cubrir aquellos aspectos que la observación metodológica no ha podido hallar. Mediante esta metodología perseguíamos responder a los fines de la tesis. Asimismo, ha posibilitado la relación entre la información obtenida con el análisis exploratorio y la investigación teórica realizada en el *Bloque I*.

En la *Tabla 40* se muestran los perfiles de los informantes y la arquitectura de marca desarrollada en cada una de las empresas que participaron en la entrevista en profundidad:

**Tabla 40. Entrevistas en profundidad: perfil de informante y arquitectura de marca**

E	Perfil informante	Arquitectura de marca
1	- Director/a de innovación en comunicación	Monolítica
2	- Relación con inversores y RSC	Multimarca
3	- Gerente de marca	Marca respaldada
4	- Responsable de gestión de marca	Monolítica - Respaldada
5	- Director/a de marca y reputación corporativa	Monolítica
6	- Director/a de imagen y publicidad	Monolítica
7	- Director/a de intangibles	Monolítica
8	- Director/a de marca e investigación corporativa - Responsable investigación y marca - Técnico en sostenibilidad y RSC	Monolítica

Fuente: elaboración propia

<sup>12</sup> La EMPRESA N°8 accedió a la entrevista en profundidad siempre y cuando pudieran participar dos representantes de marca corporativa y uno del departamento de RSC. La entrevista fue idéntica a la del resto de empresas. Se ha tenido en cuenta en el análisis la presencia de un representante de RSC.

<sup>13</sup> Durante los meses de octubre – enero (2012/2013) se realizó el análisis exploratorio de la identidad corporativa. Las entrevistas en profundidad se realizaron de noviembre a febrero (2012/2013). En el mes de octubre se obtuvo una primer aproximación a las empresas con mayor/menor alineamiento que permitió solicitar la entrevista a diferentes modelos de relación marca corporativa – FC.

El primer dato que llama la atención es la mayoritaria presencia de marcas monolíticas. Es un aspecto coherente con lo explicado en 4.1.3 *Estrategias de branding*. Como en una estrategia monolítica la marca corporativa comparte la misma denominación y atributos que el resto de marcas, es natural que la institución que representa uno de los compromisos/valores de la marca adquiera la forma de FC. En este caso, parece observarse a la FC como un complemento de un valor social de la marca corporativa. De hecho, en una arquitectura monolítica, lo incongruente sería que se creara una fundación que no compartiera el nombre de la marca corporativa.

En resumen, existen 5 compañías que mantienen estrategia monolítica (más una, si añadimos la EMPRESA 4, que actualmente evoluciona hacia una arquitectura híbrida).

*“Se creó una arquitectura de marca monolítica, ¿sabes?, Pero ahora estamos yendo más allá hacia la híbrida por temas de negocio. Pero al final la marca es un ser vivo, tiene que crecer. Si el negocio cambia, tú tienes que cambiar; o sea, porque no puedes quedarte estancado de forma monolítica”. Empresa 4.*

En concreto, encontramos: 5 (+1) marcas monolíticas, 1 marca respaldada y 1 estrategia multimarca. A continuación exponemos un resumen de las opiniones de los gestores de marca sobre la posición de la FC y la RSC en su cartera de marcas:

1. Los gestores de marca corporativa en arquitectura de marca monolítica entienden a la FC como una componente más de la estructura de la organización. Sostienen que la fundación tiene una gestión de actividad independiente (la puesta en práctica de sus actuaciones) pero existe alineamiento con la identidad corporativa y vinculación con la marca institucional. La RSC es transversal a la organización y, por tanto, a la marca.
2. Desde las marcas respaldadas, los informantes reconocen que la FC es parte de la creación de valor y no la identifican como si se tratara de una marca respaldada más. De hecho, integran a la fundación dentro de la identidad corporativa e institucional y no al nivel del resto de marcas del grupo.

La RSC incide directamente en la identidad y es absorbida por toda la organización y marcas. Todo ello, tiene sentido dentro de la estrategia de este tipo de marcas:

*“el modelo actual que tenemos es E3, por una parte, que es la marca institucional, es la marca paraguas de toda la organización. La dimensión hay que verla en perspectiva: por una parte, E3 hoy está presente en 26 países pero no en todos los países tenemos la misma marca”. E3.*

3. Por último, la estrategia multimarca aboga por la independencia total de la FC respecto a la marca institucional y, obviamente, del resto de marcas del grupo. En este caso, se sostiene, sin ambages, que la FC es independiente tanto en la gestión, como en el desarrollo y creación de sus actividades. La RSC es un nexo de unión para el resto de marcas del grupo. Este aspecto no impide que la marca institucional se oculte tras las marcas que dan forma al grupo.

*“La E2 fomenta, eh, eh, la identificación de marca de cada una de sus compañías operativas y la marca E2 actúa como un concepto que nosotros desarrollamos endoso corporativo, entonces nosotros lo que hacemos es que las compañías de la E2, por ejemplo, COMPAÑÍA 1 o C2 o C3 o C4 o C5 funcionan de forma absolutamente descentralizada en cuanto a marca, no existe en ningún sitio del mundo, pues, un cartel o una identificación que ponga E2 (...) esto se hace por grupo y por subgrupo”. E2.*

Esta declaración es la más destacada de las obtenidas en los diferentes tipos de arquitectura de marcas. Según la información recabada, se aboga por la independencia total entre marca corporativa y FC. En este sentido, si la FC no se ha alineado con la gestión de marca, puede ocurrir que su actuación no tenga ningún tipo de repercusión en los públicos de la marca corporativa e, incluso, pueda provocar incongruencia en los mensajes que son emitidos en nombre de la organización (marca corporativa + fundación corporativa).



No obstante, las diferentes estrategias y las opiniones vertidas por los informantes de marca corporativa sobre la FC tienen relación con el repaso que realizamos en 4.1.3 *Estrategias de branding*. Incluso la estrategia de respaldo responde a la descripción sobre la relación de FC con la marca corporativa.

Para profundizar en la gestión que se realiza de la FC desde la marca corporativa, hay que describir la vinculación de la marca con la RSC (la FC es el complemento de su dimensión social), los valores y los *stakeholders*. Por lo tanto, a continuación, presentamos la repercusión que tiene la dimensión social de la empresa en un departamento de marca corporativa:

#### 7.2.1 DIMENSIÓN SOCIAL Y GESTIÓN DE MARCA CORPORATIVA

En este apartado vamos a desarrollar las respuestas obtenidas sobre el valor de la RSC (en su dimensión social, por la vinculación con la FC) en un departamento de marca corporativa. Sirve de aproximación a la FC y permite profundizar en todo el conocimiento adquirido sobre la responsabilidad corporativa. Por ello, dividimos el epígrafe en dos puntos concretos: a) cómo inciden los valores corporativos y los *stakeholders* en la marca con atributos socialmente responsables y b) qué características aporta la RSC a la gestión de marca.

##### **a. Valores y stakeholders**

El gestor de marca corporativa trabaja con unos atributos y valores corporativos, desarrolla la relación con los públicos de interés y está vinculado con la comunicación de la marca. Conocer el punto de vista de este profesional permitirá extraer relaciones en torno a la conexión marca-RSC. Si estos dos aspectos están fuertemente coordinados, la FC también debería ocupar un lugar en la aportación total a la dimensión social y responsable. A continuación, explicamos las principales afirmaciones extraídas de las entrevistas en profundidad

- *Los valores corporativos*

El compromiso con los valores de la organización favorece que la marca corporativa exprese una identidad creíble y perceptible para sus *stakeholders*. Los informantes sostienen que la marca corporativa expresa la identidad corporativa y posibilita que los *stakeholders* tengan una percepción acorde con este mensaje. Es decir, los valores corporativos son un respaldo para el desempeño de su actividad y permiten trabajar en la diferenciación frente a la competencia. Por otro lado, una identidad vinculada con unos valores obliga a la marca a ser percibida como verdadera garantía de esos atributos y no meramente como un instrumento de comunicaciones o breves declaraciones de intenciones.

*“[la marca es] la marca que dejamos en la sociedad, eh, que dejamos en nuestros stakeholders, en cómo nos ven y cómo nos recuerdan (...). Una base, que es un compendio de valores que se ve, que se ve reflejado en una, en una identidad (...) esta identidad genera una serie de percepciones (...). Sería el conjunto de, sobre todo, sobre todo, de valores y de creencias y de, de que..., manifestadas a través de unos signos de identidad generan unas percepciones y al mismo tiempo construyen, construyen una reputación”. E1.*

*“la marca es una diferencia, la marca es uno de los mayores activos que tiene una compañía, el tema fundamental es que la marca al ser un activo intangible es bastante difícil de manejar y sobre todo es muy difícil de evaluar, yo siempre digo que la marca es la esencia de la estrategia de una compañía”. E5.*

*“la marca eh, en su múltiple dimensión, no sólo cómo se presenta o cómo se viste una marca, sino, eh, cuáles son sus valores, cuál es su misión, eh en qué creé, cómo se comportan las personas, eh que son los principales activos de marca”. E7.*

*“tenemos unos valores de innovación, de dinamismo, de liderazgo, de ética profesional, de orientación comercial que está muy basado en lo que nosotros somos y realmente entendemos que la marca es, lo que representa y lo que une a toda, a toda la organización”. E8.*

La marca es, por tanto, esencia de la estrategia empresarial, tiene una dimensión múltiple que implica la representación de la identidad y la construcción de la percepción. Por tanto, el gestor de marca gestiona un comportamiento, interno y externo, que puede repercutir positiva o negativamente sobre la imagen y reputación de la organización. Está vinculado a toda la compañía pero debe fidelidad y atención a un grupo de *stakeholders*.

Esta relación de estrategia – marca – *stakeholders* se manifiesta en los valores corporativos de todas las arquitecturas de marca entrevistadas (monolítica, de respaldo y multimarca). Incluso en la estrategia multimarca los valores corporativos son compartidos entre todas las marcas del grupo. La diferencia es que estas marcas comerciales no hacen ostentación de un valor corporativo, sino que lo transmiten como característico y propio a sus *stakeholders*. Sin embargo, en esta arquitectura el responsable de la marca corporativa sí que conoce el denominador común y lo transmite únicamente a unos *stakeholders* muy específicos para el grupo (por ejemplo: accionistas, instituciones...).

*“Es muy importante que todas las compañías sean de..., lleven en la E2 treinta años u ochenta o sean de nueva adquisición, todas tienen que pasar por el tamiz de la adecuación de la universalización de esta cultura, de estos valores corporativos. Claro, lógicamente, estos valores y esta cultura luego son los que inciden en la relación de estas compañías con los grupos de interés”. E2.*

En el siguiente cuadro presentamos los valores corporativos comunicados en las entrevistas. Para facilitar su lectura los hemos agrupado en las tres vertientes clásicas de la RSC (ver 3.1.3.2 *Establecimiento de las líneas de actuación*). Algunas de las calificaciones han sido integradas puesto que su significado era sinónimo.

**Tabla 41. Clasificación de los valores corporativos manifestados en las entrevistas en profundidad**

Orientación económica	Orientación medioambiental	Orientación social
Agilidad Cercanía (2) Compromiso (crecimiento) Confianza (2) Cooperación (entre socios) Crecimiento económico (2) Dinamismo Entusiasmo Ética profesional <sup>14</sup> Excelencia Fortaleza Humildad Innovación (2) Internacionalización Liderazgo Orientación comercial Originalidad Responsabilidad (crecimiento) Solidez Talento (2) Transparencia Visión	Compromiso Cooperación (medioambiental) Ética profesional Respeto (con medio ambiente) Responsabilidad (medioambiental) Sostenibilidad (2) (medioambiental)	Cooperación (comunidad) Ética profesional Integridad (3) Progreso social (2) Responsabilidad (2) (social) Solidaridad Sostenibilidad (comunidad)

Fuente: elaboración propia

La *Tabla 41* presenta una mayoría de valores relacionados con la orientación económica-laboral. Si la marca es esencia de la estrategia, representa sus valores y persigue una percepción; esta tabla puede poner de manifiesto el interés por competir en un plano económico-empresarial o de negocio. a) La orientación económica está compuesta por 22 valores, b) la orientación medioambiental por 6 y c) la orientación social por 7.

En suma, cuando se pregunta a un informante sobre los valores corporativos que representa su marca, la respuesta es que casi el doble de los valores de las organizaciones está vinculado a la diferenciación por competencia económica o de negocio. El resto, trata valores medioambientales o socioculturales. Además, esa diferenciación no sólo es numérica, sino que la forma de denominar el valor económico es mucho más variada que en las otras dos dimensiones.

<sup>14</sup> La ética profesional es incorporada a los tres bloques

Es decir, las empresas tienen muchas formas de decir a sus públicos que retienen talento, visión de negocio, son fuertes, persiguen la excelencia y son humildes en la consecución de sus logros. Sin embargo, tienen menos sustantivos para argumentar su compromiso medioambiental o sociocultural. Un aspecto que se observa claramente con la palabra “responsabilidad”, utilizada indistintamente para referirse a la gestión del negocio, la repercusión ambiental o el papel de la organización en la comunidad donde opera. Ahora bien, las marcas cuentan con la presencia de una FC, que trabaja exclusivamente en el logro de los valores asociados a la vertiente social.

Esta distribución de los valores corporativos se relaciona con los grupos de interés de las marcas corporativas. Hay que acudir a los *stakeholders* para poder relacionar la presencia de unos valores frente a otros:

- *Stakeholders y declinación de valores*

La marca declina los valores para atraer el interés de sus *stakeholders*. De hecho, los *stakeholders* son un grupo heterogéneo y la correcta relación entre empresa y grupos de interés recae, en gran parte, en el trabajo del gestor de marca corporativa. Para edificar una identidad creíble que sea capaz de generar una percepción en la mente de los grupos de interés es necesario saber cuáles son los *stakeholders* de una marca del IBEX 35:

Tabla 42. Mapa de *stakeholders* de la muestra

Empleados (8)
- <i>Familias de empleados</i>
Clientes (6)
Accionistas (6)
Sociedad (5)
- <i>Usuarios</i>
Proveedores (4)
- <i>Subcontratistas</i>
Entes reguladores/Instituciones (4)
Inversores públicos o privados (3)
Analistas o líderes de opinión, organizaciones, sindicatos (3)
- <i>Medios</i> (2)
- <i>ONG</i>
No clientes (2)

Fuente: elaboración propia

La *Tabla 42* reproduce los grupos de interés de los informantes consultados. La elaboración de un mapa de *stakeholders* no es un proceso arbitrario, sino que implica la labor de toda la organización, necesita la participación de todos los directores de área y supone el compromiso de establecer una relación entre la marca y sus públicos.

*“contando con la opinión de todos los directores, directivos de la compañía, más de trescientos, un proceso bastante serio, que se hizo de arriba a abajo, le explicamos a todos y fue una de las preguntas que les hicimos, que cuáles son los stakeholder más relevantes para vosotros, (...) curiosamente las similitudes eran muy, muy importantes, el tema de los empleados siempre salía en, en primer lugar; la sociedad, por supuesto, también; los medios, como te digo; las ONG, las instituciones...”E7.*

Es decir, tanto el establecimiento de los valores y la visión, como la determinación de los *stakeholders* es un proceso que requiere de una metodología específica que tendrá unas implicaciones para el trabajo del departamento de marca y, por tanto, en la organización. Tras la incorporación de los valores, la marca deberá estar alineada con ellos para no perder su identidad ni su credibilidad. Sin embargo, deberá ser capaz de transmitirlos a sus respectivos grupos de interés.

Así, empleados, clientes y accionistas son *stakeholders* que aparecen en primer lugar. No obstante, la sociedad es nombrada mayoritariamente y ocupa un cuarto lugar. En consecuencia, tiene un lugar prioritario en el mapa de *stakeholders*. Si tenemos en cuenta que la relación de la empresa es más directa con empleados, clientes y accionistas; la aparición de “sociedad” implica un lugar privilegiado en las relaciones de la empresa con sus grupos de interés.

*“los empleados (...), el cliente es uno de los stakeholders más importante. Son los accionistas, a los que al final te debes, eh... Son la, los, los proveedores eh y es la sociedad en general. [Estos] son los, los principales stakeholders”. E8.*

*“hay 110.000 empleados en E1, 110-115.000, que esos los hemos recalificado como embajadores de marca porque son los primeros, la primera línea de contacto, no solamente con nuestros clientes, con los clientes, con sus familias, con la sociedad en general y son los primeros que, y son los primeros, los únicos que pueden transmitir esos valores de forma creíble y de forma directa”. E1.*

*“bueno el principal stakeholder para nosotros es, los empleados, son muy importantes para, para esta compañía por su dimensión y por su poder de prescripción y de cultura”. E7.*

Esta introducción no sólo sirve para posicionar a la sociedad en el mapa de *stakeholders*, sino que permite evaluar la labor que un departamento de marca corporativa tiene que realizar para adecuar la identidad de marca con las expectativas de sus públicos. Obviamente, dependiendo de la arquitectura de marca, marca corporativa incidirá más en un público que en otro.

En una estrategia multimarca, la relación con clientes será menos llamativa que con accionistas, por poner un ejemplo. En una estrategia monolítica, la marca corporativa también deberá contar con los consumidores. Por último, en una marca de respaldo, la marca corporativa se deberá a todos los *stakeholders*, pero cada una de sus marcas deberá incidir en mayor grado en el grupo clientes, dejando a la marca corporativa la relación con otros públicos (sociedad, por ejemplo). Ahora bien, conviene conocer cuál es el papel de la FC en las relaciones con las marcas corporativas de cada una de estas estrategias, puesto que lo natural será que abarque *stakeholders* compartidos con la marca corporativa pero menos atendidos.

Precisamente por ello, era necesario concluir si existía una declinación en la comunicación de los valores. En el caso de existir esta estrategia, cabría suponer que la declinación del mensaje podría verse potenciada con la existencia de la FC y su capacidad de comunicación. Como ente independiente, una FC es, de hecho, una declinación fáctica de los valores de la empresa.

Las entrevistas mostraron una mayoría de compañías que declinan sus valores con el objetivo de favorecer los intereses de cada grupo de interés y, por tanto, de la marca. El motivo principal de esta decisión se basa en la pluralidad de motivaciones de cada público.

*“no es lo mismo entender a un accionista que a un consumidor. Por ejemplo, un valor de marca para un consumidor es que le demos [el mejor servicio], que no tenga [problemas en el servicio] y el mejor precio posible, un accionista lo que quiere es ganar el mayor dinero posible (...). Todo este tipo de cosas [en referencia a los valores] que bueno son universales, son genéricos para todo el mundo pero aunque cada paso se tiene que transferir hacia cada uno, que es el interés que tiene cada uno”. E5.*

Si bien los informantes destacaron la necesidad de declinar los valores, también se nos aseguró que el alineamiento de los valores de marca es esencial para alcanzar una coherencia creíble con el resto de públicos. No se puede mantener una postura ante un grupo de interés y defender una diferente con otro *stakeholder*. Por ello, todas las marcas que forman parte de una arquitectura, incluida la FC, deben trasladar una imagen coherente:

*“si al final todo hace marca, ¿sabes?, Esto es E4, es una entidad [sector]. Entonces, lo que es la RSC hace marca, lo que es la fundación hace marca, ¿sabes? Entonces, tú te tienes que apoyar en todo”. E4.*

*“se destruye el valor de la marca el que haya una falta de simetría, una falta de sintonía, en que los empleados lo vivan de una forma y los clientes de otra o viceversa y, de hecho, a sensu contrario estamos viendo que solamente aquellas empresas que... alinear para ganar, consiguen alinear la estrategia de todos los stakeholders (...) son los casos que estudiamos como buena gestión de marcas”. E1.*

Con esta aproximación a la gestión de la marca, los informantes nos permitieron obtener una imagen clara sobre la importancia que adquieren los valores corporativos y la relación con los *stakeholders*. Todos estos datos se deben relacionar con la RSC y la FC por los valores corporativos que representan y la función que ostentan.



## ***b. RSC y gestión de marca corporativa***

### ***- Motivaciones para la vinculación de la marca corporativa y la RSC***

Tras conocer la importancia que tienen los valores corporativos y la relación con los *stakeholders*, se procedió a tratar el concepto de RSC. Dos preguntas breves y directas: *para su departamento ¿qué es la RSC? ¿Qué relación tiene con ese departamento?* Respecto a la primera pregunta, qué entienden desde marca corporativa por RSC, los informantes no llegaron a articular un mensaje unísono. En sus declaraciones se postuló alguno o varios de los siguientes enunciados: a) se trata de un ejercicio de reputación que legitima la filosofía de la compañía b) fomenta actitudes comprometidas o c) su dimensión interna y externa le permite tener una visión clara de la propia organización y los públicos que la forman.

En resumen, la marca corporativa está fuertemente vinculada con la RSC y su comunicación porque es reputación, legitima la identidad corporativa y fomenta una percepción comprometida.

*“la RSC es un ejercicio de la reputación corporativa, eso es una herramienta que nos permite refrendar las bondades de reputación y de buen hacer de la E2 (...) es una actividad que realizamos porque la vemos como algo consuetudinario con la actividad, con nuestros valores (...) es un arma muy potente para la licitación especialmente internacional”. E2.*

*“la Responsabilidad Corporativa forma parte de la filosofía de la compañía y como tal yo la comunico y la comunico hacia dentro y hacia fuera eh hacía dentro contando cuál es la filosofía de la propia empresa en la que trabajan mis compañeros y fomentando actitudes comprometidas con el medioambiente”. E6.*

*“la RSC es parte de nuestro ADN”. E8.*

*“[En RSC] ven toda la rueda de lo que pueda afectar a la marca, a la marca y a la reputación de la compañía, porque trasciende a la marca”. E3.*

La contestación a la relación existente entre los dos departamentos, dejó claro que existe una fuerte relación entre ambos (marca y RSC). En todos los casos, se menciona una importante sintonía en la vinculación de la gestión de marca con la RSC, aunque se trate de áreas diferenciadas. Esta relación se sustenta a través de diferentes niveles de integración: a) la RSC esté circunscrita al mismo departamento, por la vinculación con la reputación, b) se trabaja de forma transversal y se crean comités en los que está presente el departamento de marca corporativa o c) la marca, en su posicionamiento exterior, también se apoya en la gestión diaria de la RSC.

*“La estrategia de sostenibilidad se articula en torno a un Comité de Sostenibilidad presidido por el Consejero Delegado y en el que están presentes la gran mayoría de Divisiones del Grupo siempre con sus Directores Generales a la cabeza (...). Cada una de estas Divisiones o Áreas o Fundaciones que se encargan de uno de los aspectos de la Sostenibilidad está en constante relación con el Área de Sostenibilidad, con el Área de Marca, con el Área de, eh, Tecnológica, etc...” E8.*

*“...Responsabilidad Social Corporativa, pues no está como en otras compañías más circunscrita a los ámbitos de comunicación, aunque trabajamos, eh al mismo tiempo (...) [Sobre la coordinación] sí, sí, total, sí hay mucha, de hecho hay un Comité de Responsabilidad Corporativa (...) o sea, nosotros en el ámbito de Marca y Reputación porque yo soy responsable de las dos cosas estamos muy vinculados a RSC, yo pertenezco al Comité de RSC”. E5.*

*“a la hora de posicionar la marca hacia fuera, ¿sabes?, te apoyas también en ese, en ese, pues en la RSC, pues igual que te apoyas en la fundación o te puedes apoyar en el negocio”. E4.*

*“trabajamos muy estrechamente con el área de Responsabilidad social”. E3.*

*“yo soy también el responsable, fundamentalmente, aparte de otras cosas de la marca, de la propia Responsabilidad Social y de reputación”. E5.*

*“[¿La Responsabilidad corporativa incide en la labor de este departamento?] Toda. [De carga de trabajo, digamos] de carga de trabajo”. E6.*

Esta estrecha vinculación de la marca con la RSC adquiere una connotación especial para la FC. De hecho, la E8 afirma que los comités de RSC están conformados por todos los departamentos, incluida la presencia de FC. Estos comités potencian la transversalidad. Así, la RSC y la FC están en contacto directo con la marca, integrándose completamente en la gestión.

Del mismo modo, E4 afirma que el gestor de marca se tiene que apoyar en todos los departamentos o áreas del negocio. Por ello, la marca se puede sustentar de las cifras de negocio, pero también de la actividad de la RSC o la FC. En los casos de integración de RSC en un mismo departamento, la relación es obvia. Sin embargo, en la creación de comités se persigue un alineamiento claro que favorecerá la comunicación de estos valores corporativos vinculados a la RSC.

#### *- La comunicación corporativa y la RSC*

Todos los informantes consideraban necesario que la RSC se comunique, puesto que toda actividad de una compañía construye marca. Más concretamente, los informantes declararon que el gestor de marca corporativa debe velar por la transmisión correcta de la información. Así, cuando no se tiene una actitud proactiva de comunicación, puede ocurrir que la comunicación se produzca de manera no controlada entre los públicos. Este tipo de situaciones puede dar lugar a errores de interpretación. Bajo estas circunstancias, el profesional de marca corporativa debe ejercer su función como filtro del hecho noticioso o del evento a comunicar.

*“yo creo que se debe comunicar, vamos a ver, lo que no se comunica se interpreta. Entonces creo que sí, y comunicar no significa hacer propaganda”. E1.*

*“las cosas si las haces son para contarlas, porque claro, hacerlo para no contarlas es ridículo, hay veces que se pueden contar y hay veces que se cuentan solas”. E5.*

*“lo que ocurre es que ahora con los nuevos formatos y los nuevos soportes esto es más fácil ¿no? (...) en nuestra página web ya sí que tenemos una sección de RSC muy, muy amplia totalmente revisada actualizada y tal. Ahí ya podemos contar mucho mejor lo que hacemos eh sin que se perciba de una manera eh como que estás pidiendo disculpas...”. E7.*

- *Relación RSC y fundación corporativa*

Aunque se trata de un aspecto tratado en la investigación teórica, se pudo constatar que los gestores de marca declaran que las iniciativas de la FC están específicamente destinadas a cubrir el espectro de la RSC que se encarga de la vertiente social.

*“es una manera de seguir bifurcando, llevando los tentáculos de tu filosofía a la practicidad de la, en la sociedad”. E6.*

*“Como digo, la fundación lo que hace es acción social, mientras que la compañía lo que hace es RSC (...) vamos a ver, nosotros, todo lo que es cultural, social, cultural, lo tiene la fundación”. E5.*

*“Es que no todo lo que es RSC está dentro de la Fundación. Para nosotros Fundación es un tema social, totalmente de compromiso social y RSC va mucho más allá, puede tocar inclusive otras palancas, otros puntos”. E4.*

Tras comprobar por los mismos informantes que existe una vinculación entre los valores, la gestión de la marca y la RSC y que la FC es parte de la dimensión social de la empresa, presentamos los datos obtenidos respecto a la relación de la marca con la fundación.

#### 7.2.2 FUNDACIÓN CORPORATIVA Y GESTIÓN DE MARCA

Este apartado resalta la relevancia concedida a la FC desde el departamento de marca. Por ello, se expone: a) qué modelos de relación existen entre marca y fundación, b) hacia dónde se dirige el papel de la FC en la gestión de marca y la c) valoración del concepto “fundación corporativa”. A continuación, extraemos las principales afirmaciones de las entrevistas en profundidad:

***a. Modelos de relación marca corporativa – fundación corporativa***

Entre todos los informante existe una preocupación por aclarar que la fundación es independiente de la empresa. Es una respuesta que se realiza desde el punto de vista de la compañía, no de la marca, puesto que posteriormente se matiza que sí que existe relación entre el gestor de marca y la FC.

Sin embargo, no deja de ser llamativo ese interés por separar negocio (lucrativo) y fundación (no lucrativo).

*“aunque son autónomas, esto sí que es importante que dejemos aquí... hay una separación entre el territorio de la fundación y el territorio de la E1”. E1.*

*“La fundación es una fundación independiente”. E5.*

*“la fundación en sí misma es un, es un ente diferenciado incluso de E2, como es lógico”. E2.*

*“sí, tienen de alguna forma un carácter eh independiente, pero independiente con responsabilidad”. E3.*

Esta declaración de E3 (“independiente con responsabilidad”) nos permite introducir la vinculación de la marca con la fundación. A pesar de esa defensa de la independencia, cuando se pregunta a los gestores sobre la forma en que se relacionan, se detecta una relación. Normalmente, ejecutada a través de dos modelos: a) Comités o b) Protagonismo de la dirección.

Por ello, la *Tabla 43* muestra la organización de cada una de las empresas consultadas:

**Tabla 43. Responsables de creación de iniciativas en la fundación**

1	Fundación-Marca-RSC
2	Consejo de administración
3	Fundación-Marca-RSC
4	Departamento de innovación
5	Fundación-Marca-RSC
6	Consejo de administración-Comité
7	Dirección general – Comités
8	Fundación-Marca-RSC

Fuente: elaboración propia

Según el modelo de relación, la marca corporativa participa en la creación de las estrategias de FC, en su alineamiento con la identidad visual o en un perfil bajo de comunicación que haga partícipe a los públicos.

*- Modelo por comités*

La definición de la estrategia de la FC se fundamenta a través de las decisiones acordadas en comités compuestos por diferentes departamentos de la organización. Este tipo de coordinación presentan dos vertientes, según las cuales, el gestor de marca corporativa adquiere mayor o menor protagonismo:

- a. Comités con protagonismo de Marca-RSC-FC. Se trata de comités donde la marca, la RSC y la FC tienen un papel fundamental. De hecho, es la tipología mayoritaria de coordinación (en E1, E3, E4<sup>15</sup>, E5, E8). Así, pese a que la fundación es independiente de la empresa, trabaja en estrecha vinculación con RSC y marca.

<sup>15</sup> La E4 forma parte de este grupo con algunos matices que se desarrollan en las siguientes páginas. En este caso, el departamento de innovación cumple las funciones de RSC.

Bajo este modelo, la FC se alinea con los valores de marca y las estrategias de RSC. Por ello, la actuación de la FC está muy centrada en la política de la RSC pero supeditada a un control de marca sobre cómo se transmite la identidad corporativa. Es decir, si se deciden establecer unas becas, un plan de mejora de la viabilidad, una campaña de repoblación de árboles o la investigación en biodiversidad, la marca busca el alineamiento con la identidad y la imagen corporativa. Esta situación afecta tanto a la RSC como a la FC.

*“O sea, digamos que desde aquí [departamento de marca] se baraja, tanto a nivel estratégico como táctico y están todas las acciones totalmente coordinadas, si no, si no, no construiría marca” E1.*

*“toda la comunicación de ellos pasa por los mismos elementos gráficos que hemos definido para E3 y también para el posicionamiento y los valores. Lo que hemos hecho es declinarlos”. E3.*

*“yo estoy alineado con la Fundación en todas las funciones que ellos hacen, nosotros las conocemos y las coordinamos en comunicación (...) cómo no va a estar alineada. Ya sabemos lo que hacen, ya les advertimos de cómo tienen que hacer, damos nuestros planes o nuestros objetivos de comunicación y los resultados que tenemos”. E5.*

Esta tipología del modelo por comités se basa en el principio de que toda acción es susceptible de crear marca y, por lo tanto, la coordinación es la premisa fundamental para poder establecer su fortalecimiento. El gestor de marca canaliza y trabaja en coordinación con la RSC y la FC.

Es necesario resaltar que este sistema no es único para la arquitectura monolítica, puesto que la E3 desarrolla una estrategia respaldada y también fomenta la sinergia.

*“En el momento en que Fundación replantee su estrategia o en el momento que replantee sus acciones nos involucra. Ellos no van totalmente por libre y yo no me voy a encontrar una comunicación de que ahora somos ecológicos, por decirte algo, si yo antes no lo sé, porque todo el manual de marca de ellos se lo hemos hecho nosotros. E3.”*

*“Si fueran dos departamentos separados, la fundación iría por un lado, el otro por el otro, y comunicaríamos peor. Hoy, hay que buscar la sinergia. Por eso, hay que estar alineados permanentemente”. E5.”*

Este modelo supone la integración total de la FC con la marca corporativa y la RSC. La comunicación es constante y cualquier actividad es coordinada, elaborada y gestionada en común:

*“cada una de estas divisiones o áreas o fundaciones que se encargan de uno de los aspectos de la sostenibilidad está en constante relación con el Área de sostenibilidad, con el Área de marca, con el Área de..., eh, Tecnológica, etc... es eh un, una comunicación totalmente integrada de forma que cuando vas a dar una campaña nueva de la FC8, o cualquier cosa, lo primero que hace es comunicarlo al Área de Sostenibilidad, comunicarlo al Área de Marca que se puedan hacer que entre todos se realice esa campaña” E8.”*

Otra opción ha sido la manifestada por E4. Esta empresa vincula su FC con el departamento de Innovación y ese departamento está relacionado con la marca corporativa. La razón de esta decisión es sencilla: La marca corporativa está muy relacionada con los valores y atributos de “innovación”. Por lo tanto, el departamento de innovación es el que debe gestionar un alineamiento y control de la actividad de la FC. Es decir, en este caso actúa como si fuera el área de RSC.

*“desde gestión de marca, al final, es lo que te digo, que ayudas a todos los, las áreas, departamentos y empresas del grupo (...) visto la parte visual (...) tú tienes un manual de marca de la fundación, entonces, ver que cumplen efectivamente”. E4.”*



El modelo por comités con fuerte presencia de marca, RSC y FC permite observar una sinergia entre marca y FC. De hecho, parece que la vinculación es tal, que la FC casi adquiere el rango de complemento de marca corporativa (aunque nunca se especifique de esa manera por parte de los informantes).

- b. Comités con mayor implicación de otras áreas. Es la opción descrita por E6 y E7. Bajo esta organización, diversas áreas o departamentos de la empresa forman parte del comité, llamado de Responsabilidad Corporativa (E7) o de Sostenibilidad (E6).

Estos comités también vinculan la estrategia de la FC con las políticas de sostenibilidad de la empresa. En las decisiones, el responsable de marca corporativa se encarga de aportar coherencia y alineamiento con los valores corporativos. Sin embargo, el nivel de influencia de este responsable puede variar de una empresa a otra. Como norma general, en estos comités la influencia no se focaliza en los representantes de marca, RSC y FC (como en el modelo anterior), sino que implica a otros directivos de la organización e incluso al consejero delegado, por lo que el gestor de marca tiene una influencia más compartida.

Por citar algún ejemplo, el departamento de RRHH puede tener presencia debido a la gestión que realiza del voluntariado corporativo, una actividad relacionada con la RSC y con la FC.

Consecuentemente, la marca puede verse desplazada y tener como función el alineamiento con la identidad visual corporativa.

*“desde el punto de vista de marca, estrategia de marca, prácticamente no tenemos relación o sea contribuimos por supuesto con el tema de diseño, naming, de todo ese tipo de cosas (...) lógicamente el/la directora/a Recursos Humanos de E7 y el/la Directora General de Comunicación, que es jefe/a por encima eh, eh conocen el proyecto eh, y deciden trasladarlo a compañía porque consideran que es bueno pero no es un tema, y está alineado con la estrategia de Marca pero de una manera... o sea, no planificada”.  
E7.*

En el caso de E6, la empresa se organiza a través de un Comité de dirección, con la presencia del presidente. Este es el primer filtro para la aplicación de iniciativas de RSC y, por tanto, de FC. Tras la aprobación de unas líneas básicas, las iniciativas pasan por un segundo estadio, el comité de sostenibilidad, que cuanta con la presencia de un representante de marca corporativa. Aquí, ya pueden matizar algunos aspectos concretos de una futura actividad de la FC o RSC (Ej.: escolarizar niños en sociedades menos desarrolladas) o, al menos, coordinar la relación con la identidad corporativa.

*“el gasto en mis temas en esa fundación es leve, muy leve tirando a mínimo. De hecho, ellos han hecho la página web, el logotipo sí se lo creamos nosotros pero apenas se usa más que en papelería, o sea, los aspectos de imagen y publicidad de imagen corporativa en lo que es la fundación son tirando a irrelevantes. Fueron mínimamente consecuentes inicialmente porque había que dotarla de una nombre, de una imagen”. E6.*

Este modelo está asociado con la independencia de la FC frente a la empresa. La compañía toma la decisión de posicionar a la fundación como una institución neutral frente a las posibles críticas del mercado o los procesos vinculados con el lucro. Como podemos observar en el siguiente *verbatim*, se quiere mantener a la FC como un ente libre de connotaciones negativas.

*“es un tema de bueno, pues de eh, esa independencia te garantiza la posibilidad de poder comunicar y esa salvaguarda un poco de, de, de que ellos no están tan bajo sospecha como, como otros pero también dificulta lo que es un planteamiento estratégico eh común y global”. E7.*

Sin embargo, en estos casos de menor implicación de la marca, el gestor considera que sí que se debería mejorar la relación:

*“A nivel de política estratégica no tenemos ninguna relación. No quiere decir que tuviera que ser así, por ejemplo, a efectos de, de reputación (...)*

*yo creo que hay muchos temas que dices bueno, ¿por qué están en la Fundación?, ¿por qué no?, y eso incide directamente en cómo y cuándo lo comunicas (...)*

[Respecto a la integración de departamentos] *No la, no la que se debiera... (...) desde mi punto de vista, no la que se debiera, no la que se debiera, vamos, ni mucho menos”. E7.*

Pese a que la presencia de la marca corporativa tenga mayor o menor repercusión, el modelo por comités permite que se tenga presente la opinión del gestor de marca. Sin embargo, esta característica no se cumple de la misma manera en el modelo con protagonismo de la dirección/patronato.

*- Modelo con protagonismo de la dirección/patronato*

En E2, la implicación de la presidencia es muy elevada. De hecho, los patronos de la FC son parte del Consejo de administración. La FC/Consejo de administración decide de manera autónoma la actividad fundacional. Para favorecer la comunicación, la fundación informa a RSC de las actividades que va a hacer. RSC puede proponer mejoras o ideas pero sin imponer un alineamiento.

En E2, el Consejo de Administración se encarga de decidir la estrategia de la FC, manteniendo una total independencia con los responsables de marca corporativa y estableciendo una relación meramente informativa con el departamento de RSC.

*“La fundación escoge, elige, desarrolla su actividad de forma independiente y lo que hace con el departamento de la RSC es compartir cuáles son esas actividades, compartir cuáles son esas estrategias, y de nuevo el Departamento de la RSC lo que hace con la Fundación es proponer ideas sin imponer, desde luego, acerca de cuál podría ser su actividad de desarrollo social pero sin olvidar que la Fundación tiene unos Patronos que es el Consejo de Administración de E2, que no sólo es Consejo sino que también son Patronos de la Fundación, replican esa actividad y que dichos patronos deciden de forma autónoma cuáles tienen que ser la áreas y las líneas estratégicas”. E2.*

Por lo tanto, la falta de comités y de presencia de marca y RSC imposibilita un alineamiento coherente con los valores corporativos. La existencia de una FC en esta empresa llama continuamente la atención, puesto que además de tener menos alineados los valores con la FC, también desarrolla una arquitectura multimarca.

En todos los modelos hemos observado que el denominador común de la relación marca-FC se basa en la identidad visual corporativa (excepto en multimarca). Sin embargo, existe una tendencia hacia una integración mayor en la que marca corporativa, junto con RSC, incide en el alineamiento de la identidad corporativa de FC o participan activamente en los comités que se encargan de desarrollar esa coherencia.

En suma, las respuestas sobre la repercusión que tiene la FC en la gestión de la marca están condicionadas por unos modelos de relación que dependen en gran medida de cada empresa.

*“Que sea el de Marca, que sea otro que estén en coordinación, eso va a depender de la empresa”. E8.*

El establecimiento de comités busca el alineamiento de todas las acciones de la empresa. Parece necesario exponer si desde la marca se cree que la vinculación entre su departamento y la FC irá en aumento o si, por el contrario, disminuirá.

***b. Perspectivas de futuro para la vinculación con las fundaciones corporativas***

La cuestión sobre el futuro de la relación FC - marca muestra heterogeneidad de opiniones. Existe una parte de las marcas que cree que la relación debe ser mantenida y consolidada. Por otro lado, existe otro tipo de marcas que afirma que la relación aumentará. La decisión de una u otra postura puede estar condicionada por el tipo de gestión que hemos desarrollado en el epígrafe anterior. En general, las marcas con mayor coordinación con FC creen que estos vínculos se fortalecerán en el futuro.

Las empresas con una gestión de la FC basada en comités con fuerte presencia de marca-RSC-FC sostienen que la relación aumentará debido a los requisitos sociales (compromiso con las inquietudes del entorno) y la especialización en los procesos que construyen reputación.

Por otro lado, las compañías que consideran que ya están plenamente integradas (E3, E8) afirman que la relación es actualmente satisfactoria. No niegan que pueda cambiar, pero consideran que en este momento es óptima.

*“por supuesto, cada día está yendo a más, es que es lógico, es que la sociedad lo está demandando”. E5.*

*“a medida que tengamos vehículos especializados en construir esa reputación, las fundaciones, no digo que tengan que ser los únicos, pero aquellos que los tienen, y los tengan alineados, van a ir cada vez a más”. E1.*

*“Como vemos la fundación, puede que esto cambie, todo cambia; hoy es un tema social, es el compromiso de la E3 con la sociedad y es acción social, inclusive los voluntarios”. E3.*

*“Pues la estrategia futura no la sabemos nosotros, pero vamos que por ahora yo creo que funciona muy bien porque es independiente (...), o sea ellos tienen sus propias iniciativas (...) pero vamos que está totalmente integrada en nuestra gestión y dentro de nuestro Departamento, o sea que es absolutamente transversal todo”. E8.*

E6 y E7 sostienen diferentes posturas. E7 reconoce que la relación debería ser más estrecha y bajo el establecimiento de fuertes vínculos. Para ello, se basa en los procesos de globalización y la importancia que adquieren las acciones y el contenido de la fundación sobre la marca corporativa:

*“Pues, eh, yo creo que tendría que tener más, más vínculos (...) un poco el tema es, eh, en estos los intangibles de las compañías cada vez son más importantes y en los contextos actuales de crisis de globalización etc., pues cada vez lo van a ser más, eh, y claro, con ese planteamiento pues las acciones y el contenido de la Fundación, pues cada vez van a aportar más a una marca con lo cual tienen que estar más integrados”. E7.*

La E6, cuya FC opera exclusivamente fuera de España y es de relativa reciente construcción, afirma que primero es necesario consolidar la actual relación entre marca y FC.

*“yo creo que de momento está bien así, hay que ir viendo cómo va posicionándose el proyecto, cómo, cómo se asienta, se termina de asentar”. E6.*

En general, los informantes de E6 y E7 abogan por una mayor integración o por esperar resultados sobre este modelo.

Por último, el modelo sustentado en el protagonismo de la dirección es coherente con su estrategia multimarca y declara que la relación continuará así. Es conveniente recordar que la relación se basa en la independencia de la FC respecto a la marca y bajo la relación Consejo de administración-Patronato.

Sin embargo, la relevancia que aporta esta empresa E2 a nuestra investigación es cada vez de mayor envergadura, puesto que supone observar el modelo de FC bajo dos prismas a) los integrados en la estrategia corporativa y, por tanto, con la marca y b) las FC que son realmente independientes pese a compartir la denominación de la marca.

*“En el caso de la E2 en el futuro continuará de la forma actual, bajo ningún concepto veo a corto, medio plazo, bueno diez años, uno no sabe, pero un cambio en la estrategia no lo veo.*

*sin olvidar que la fundación tiene unos patronos que es el Consejo de Administración de E2 que no sólo es consejo sino que también son patronos de la fundación, replican esa actividad y dichos patronos deciden de forma autónoma cuáles tienen que ser las áreas y las líneas estratégicas”. E2.*

Por lo tanto, parece que aquellas empresas que ya han integrado convenientemente marca-RSC y FC son proclives a una mayor integración o a su mantenimiento (por la buena percepción que se tiene de la misma). Cuando la integración ha sido de menor relevancia, se afirma la necesidad de mayor integración o que se consolide el modelo.

### ***c. Idoneidad del término “fundación corporativa” y conocimiento del sector***

Además de la futura relación marca-FC, se preguntó sobre la idoneidad del término “fundación corporativa” (entendido como se ha definido durante esta tesis. Ver 3.3.2 *Definición de fundación corporativa*). Como se observa en la *Tabla 45*, la FC es un concepto predominantemente aceptado. No obstante, no todos los informantes lo consideran idóneo (E3 y E7) puesto que puede tener un matiz lucrativo. Sin embargo, la única posición claramente negativa es la E4, que afirma como innecesario matizar una tipología a este respecto.

**Tabla 44. Relación de valoraciones respecto al término “fundación corporativa”**

1	Positivo
2	Positivo
3	Neutro • Matiz lucrativo
4	Negativo • Innecesario
5	Positivo
6	Positivo
7	Neutro • Innecesario • Matiz lucrativo
8	Positivo

**Fuente:** elaboración propia

Uno de los principales problemas con el que nos encontramos fue la dificultad para separar “fundación empresa” y “fundación corporativa”. En el transcurso de las entrevistas se producía cierta confusión entre los informantes cuando se hablaba de las fundaciones afines a la empresa que no son corporativas. Así, mencionaban “fundaciones empresariales” vinculadas a una marca comercial de una empresa (ejemplo: Fundación Caja Madrid – Bankia), a “fundación presidencialista” o “fundaciones unipersonal”, estrechamente vinculadas a la empresa por recibir el nombre de su propietario/presidente.

Podemos ver ejemplo de ello en el siguiente extracto:

*“estaba pensando que hay otras fundaciones que tienen el nombre de su patrono, fundaciones unipersonales (...) va a ser muy difícil que [ejemplo de tipo de fundaciones de patrono] converja por lo menos incluso en el territorio conceptual con la fundación corporativa”. EL.*

Finalmente, se aclaró qué se entendía por FC y pudieron expresar su opinión al respecto. Como se ha visto en la parte aplicada, los tipos de fundaciones mencionadas son subcategorías dentro de las fundaciones empresariales, al igual que la FC. Este tipo de confusiones implican una falta de posicionamiento estratégico de la FC en el mapa de marcas de la organización

Con la intención de verificar el conocimiento sobre FC, se solicitó que citaran 5 ejemplos de este tipo de fundaciones. Además de permitir obtener un *top of mind* de fundaciones corporativas de los responsables de marca, se observó cierto desconocimiento sobre el conjunto de FC existentes. Recordamos que el análisis exploratorio localizó 18 empresas con fundaciones corporativas únicamente en el IBEX 35. Así, las principales FC mencionadas fueron:



Tabla 45. Top of mind de fundaciones corporativas en responsables de marca<sup>16</sup>

Fundación La Caixa (5)
Fundación Mapfre (4)
Fundación Repsol (3)
Fundación Santander (3)
Fundación Telefónica (2)
Fundación BBVA (2)
Fundación Banesto
Fundación Caja Madrid
Fundación Iberdrola

Fuente: elaboración propia

La Tabla 45 destaca que las FC más mencionadas son Fundación La Caixa (5 menciones), Fundación Mapfre (4), Fundación Repsol (3), Fundación Santander (3) y Fundación Telefónica (2). Uno de los valores esenciales de esta pregunta era establecer el grado de conocimiento que los gestores tienen sobre la presencia de la FC. La entrevista arrojó una llamativa falta de información, ya que en la mayoría de casos no pudieron citar los 5 ejemplos requeridos en la pregunta. Esta falta de respuestas pone de manifiesto la incongruencia de la importancia otorgada a la FC como creadora de marca y el desconocimiento del sector.

*“es que hace como dos años hicimos el benchmark de fundaciones. De todas formas, si tuvieras interés en hablar con alguien de la fundación, te puedo poner en contacto” E3.*

*“me faltaría una”. E4.*

*“¿fundaciones? ¡Claro que hay! y luego hay montones de fundaciones distintas, como tú bien decías ya del empresario, del dueño, de no sé qué, de los de la empresa...” E5.*

*“Bueno, avancemos a ver si me viene alguna más” E6.*

---

<sup>16</sup> Fundación Santander y BBVA adquirieron un voto cada una debido, presumiblemente, a que la entrevista pudo verse condicionada en una respuesta previa sobre el significado de Fundación Corporativa. El entrevistador mencionó Fundación BBVA para ilustrar el significado del término. Minutos después, en la pregunta en la que se solicita que se nombren 5 fundaciones corporativas, el Informante 7 mencionó la Fundación BBVA (“BBVA, que tu acabas de comentar”) y entendemos que Santander fue por asociación. No obstante, ha sido incluido en el cuadro.

Con la aceptación del término FC y las respuestas en torno a un futuro con mayor vinculación entre marca-FC cerramos las declaraciones de los informantes sobre la repercusión de la RSC y de la FC en la marca. Es el momento de aproximarnos a los aspectos concretos de la relación FC-marca: el papel otorgado a la fundación en la creación de una identidad corporativa y su incidencia en la cultura y comunicación interna de la organización.

### 7.2.3 LA FUNDACIÓN EN LA IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA

Hasta el momento, hemos sustraído las principales afirmaciones sobre los modelos de relación entre marca corporativa, RSC y FC. Sin embargo, queda pendiente concretar cómo la marca asume la presencia de la FC en la gestión de sus componentes: identidad, y reputación. Este epígrafe expone las declaraciones en torno a la importancia de la FC en los procesos unidos a la identidad corporativa, la cultura y la comunicación interna. Todos ellos, aspectos vinculados a *4.3.1 Personalidad de marca*.

#### ***a. Implicación en la construcción de identidad corporativa***

En el *Bloque II* definimos la personalidad de marca corporativa como el conjunto de identidad y cultura corporativas. Respecto a la creación de identidad corporativa, conviene recordar que el análisis exploratorio mostró la existencia de 7 empresas con todos los atributos alineados (logotipos, web, misión, visión y valores). Sin embargo, la identidad visual corporativa sí que presentaba a un mayor número de compañías con fuerte coherencia entre marca y FC.

De hecho, en las entrevistas se ha mencionado que se desarrolla un manual de marca que se encarga de alinear los atributos visuales de la fundación con los de la empresa. Por lo tanto, excepto la E2 (multimarca) todos los informantes afirman trabajar en la coherencia visual de marca y FC.

La presencia de la marca corporativa en la gestión de la identidad corporativa también estará supeditada al modelo de interrelación que se haya impuesto en la empresa, aunque siempre esté presente en la moderación de la identidad visual.

*“La unidad que desarrolle el proyecto tiene que estar en comunicación en este caso con aquellas unidades que sean de coordinación, de impulsión y de seguimiento, como pueda ser el Área de Sostenibilidad, en E8, o marca. De forma que el proyecto esté alineado, como comentabas, a toda la estrategia corporativa de sostenibilidad que una empresa desarrolla”. E8.*

Consecuentemente con lo dicho, las marcas también apelan a la fundación para la creación de la personalidad corporativa. Son un instrumento que fomenta el orgullo de pertenencia, posibilita la actividad de voluntariado y es potenciada por los canales de comunicación con el *stakeholder* empleado. A continuación adjuntamos una tabla resumen muy ilustrativa con las respuestas directas a dos preguntas fundamentales de este bloque de la entrevista en profundidad:

**Tabla 46. Resumen de respuestas respecto a identidad y empleados**

E	Crea identidad a marca	Es relevante para los empleados
1	Sí	Sí
2	No	No
3	Sí	Sí
4	Sí	Sí
5	Sí	Sí
6	Sí	Sí
7	Sí	Sí
8	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia

Es decir, excepto la empresa multimarca, todos los gestores consideran que la FC fortalece la identidad de la empresa. En el caso de la E2, es normal que se tenga esa consideración si no se ha trabajado en el alineamiento con la marca corporativa y se ha optado por la independencia total.

### ***b. Implicación en la construcción de cultura corporativa***

Respecto a la gestión de cultura corporativa, las entrevistas han mostrado cómo los empleados y la organización son receptores activos de las iniciativas de la FC. En general, la FC sirve como mecanismo para demostrar a los trabajadores los valores de la organización y facilitar la participación en los proyectos sociales de la fundación.

Estas actividades o iniciativas sirven para potenciar el orgullo de pertenencia y se basan en las estrategias ideadas a través de los diferentes modelos explicados en el punto anterior. Por ello, tanto la RSC como la marca (cuando el modelo de la empresa ha permitido que tenga un papel activo) han sido partícipes de las actividades que, en última instancia, llegan a los empleados a través de la FC y configuran cultura corporativa.

*“se sabe que tenemos nuestra fundación, que hay acciones de patrocinio... (...) Entonces, lo reciben, te refuerza ese orgullo de pertenencia”. E1.*

*“Cuando les contamos qué es E3 a nivel mundial y les contamos lo que hacemos con la fundación y en concreto el programa de voluntariado, bueno el índice de satisfacción del empleado con la compañía, cuando eres voluntario de E3, sube, bueno sube o la gente está muy orgullosa de trabajar en una compañía que tenga sensibilidad social”. E3.*

*“es una palanca más para demostrar cómo eres”. E4.*

*“sí que la FC 7 hace muchas cosas para involucrar a empleados, sí que las hace”. E7.*

Las actividades que puede realizar una FC para involucrar a los empleados pueden ser de diferente naturaleza: cursos de formación sobre los aspectos que desarrolla la fundación (ejemplo: arte), entradas gratis a exposiciones, acceso a material publicado, acceso a conferencias con personalidades de diferentes ámbitos y la mediación para realizar voluntariado corporativo nacional o internacional.

Nos ha llamado la atención la importancia que se le da al voluntariado como creador de orgullo de pertenencia (ver 2.5 *VOLUNTARIADO CORPORATIVO*) y su relación con la fundación. Esta situación se debe a que, en la mayoría de casos, la actividad de la FC está más vinculada a la vertiente más social de la RSC y permite establecer la colaboración empresa-sociedad. Además, la FC puede operar en otros países y es quien mejor favorece las relaciones entre empleados y país de destino. El voluntariado es alentado, en gran medida, por la labor del departamento de marca y/o RRHH.

*“yo creo que no conozco ningún empleado que no tenga vínculo con la fundación porque hay muchas formas de tú estar vinculado a la fundación de forma voluntaria” E3.*

*“el primer año, bueno, fue un poco más tímido pero es que después era: ‘oye, ¿cuándo sacáis lo de [programa de voluntariado con la fundación]?, que yo quiero ir’, era como que había cola antes de que tú abrieras las puertas”. E6.*

### ***c. Comunicación interna y fundación corporativa***

Dicho esto, hay que ser conscientes de que en las entrevistas también se informa de una realidad subyacente a cualquier comunicación. Se trata de la declinación del mensaje que comentábamos en *a. Stakeholders y declinación de valores* (en 7.2.1 *Dimensión social y gestión de marca corporativa*) . Los informantes saben que sus empleados tienen diferentes inquietudes personales. Por eso, afirman que un gran número de trabajadores puede ver reforzado su orgullo de pertenencia cuando conocen las actividades que realiza una fundación para ayudar a la sociedad, la defensa de la naturaleza, la concesión de becas o la organización de exposiciones.

Sin embargo, toda organización tiene un numeroso grupo de trabajadores que prefieren que la empresa realice patrocinios deportivos, musicales o de otra índole más propia del departamento de marca.

Es decir, inciden en que la FC es un medio más para potenciar un valor de la empresa en personas que están interesadas en el compromiso con la sociedad.

*“Es verdad que es más difícil a lo mejor vender [una actividad de la fundación] porque es más limitado. Y, a lo mejor, pues claro, es maravilloso siendo patrocinador [de una actividad de interés general] y al día siguiente de haberlo ganado, a los dos días, traemos [el premio obtenido]”. E5.*

*“Sí, les gusta la Fundación, les aumenta el orgullo de pertenencia a la empresa y las personas más afines, porque no todo el mundo tiene potenciado esa parte de su personalidad, les animan en la actitud de voluntariado”. E6.*

Toda esta labor en torno a la cultura corporativa y el orgullo de pertenencia no sería posible sin la comunicación interna. Los informantes sostienen que la comunicación interna crea identidad y cultura en la organización y reconocen que la información de la fundación es transmitida con la misma asiduidad que otro tipo de actividades de la empresa. Esta información contrasta con el bajo perfil que tiene la comunicación externa.

*“[la comunicación interna de noticias de la fundación] ocupa el mismo lugar que ocuparía una reestructuración de negocio”. E1.*

*“Sí, sí, sí. Hoy, si me conectara ahora, te mostraría. Hoy hay dos noticias de FC 3”. E3.*

Debemos destacar que en la empresa que desempeñaba una arquitectura multimarca estas aseveraciones no se cumplían, en cierta medida, debido a la coherencia con la arquitectura multimarca (ver 4.1.3 *Estrategias de branding*). Cada marca funciona de manera independiente y la FC no ocupa lugar en las comunicaciones internas.

Como se ha dicho antes, desde la empresa se procura que existan unos valores compartidos pero que se desarrollen de forma autónoma en cada marca:

*“Yo creo que los empleados..., nosotros fomentamos el desarrollo de una actividad social, una actividad voluntaria, una actividad de forma autónoma. No coordinamos esto a través de la fundación (...).*

*No se produce [información de la FC a través de la comunicación interna]”.*

E2.

En E8, se observa claramente la decisión de mantener un perfil bajo de comunicación externa y uno alto de comunicación interna. Las actividades de la FC potencian el flujo de comunicación entre los públicos. Los empleados (y sus familiares) difunden los programas de la fundación. La marca no tiene la necesidad de tener que contratar espacios publicitarios. Son personas que comunican a otras personas el compromiso de su empresa (a través de la FC) con sus empleados, la sociedad, el arte, etc.

*“nos mantienen informados de todo, nos invitan a las diferentes exposiciones, los diferentes talleres para empleados para familias, para hijos de empleados”. E8.*

Así, los empleados se convierten en embajadores de marca al ser partícipes de unas actividades específicamente destinadas a ellos y a sus familiares. La FC, y por tanto la marca, adquieren cierta repercusión.

*“Claro, como embajador de marca. (...) en nuestro caso, con la masa crítica de más de 100.000 empleados, tú piensa que esos cien mil, si tienen 10 amigos han llegado a 1 millón en la derivada”. E1.*

El epígrafe ha resumido las principales declaraciones de los informantes sobre la repercusión de la FC en la construcción de personalidad corporativa. El siguiente punto se plantea transmitir si los gestores de marca creen que la FC también puede potenciar la reputación corporativa.

#### 7.2.4 LA FUNDACIÓN EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Conceptos como ética, buen gobierno, trato a los empleados..., son utilizados por los indicadores reputacionales y los modelos de medición. Nuestra investigación ha permitido relacionarlos con la FC, pero era básico saber si los responsables de marca también incorporaban y otorgaban relevancia a la FC como parte de los factores que inciden en estos indicadores.

##### *a. Modelos e indicadores de reputación en los gestores de marca responsable*

Por ello, la entrevista en profundidad contempló una fase inicial que sirvió para trabajar sobre la premisa de si los informantes realizaban un seguimiento de su reputación y eran, efectivamente, argumentación de autoridad.

Efectivamente, afirman que la reputación es parte de su trabajo y realizan un seguimiento. Por ello, les preguntamos sobre a) los modelos de medición reputacionales y b) los indicadores de medición de eficacia de las acciones socialmente responsables. Las respuestas se encuentran a continuación:

**Tabla 47. Modelos de reputación e indicadores de medición de eficacia reputacional**

Modelos de medición	Indicadores de medición de eficacia
Reprtrak o Reprtrak adaptado (6) Merco (3)	DJSI (2) FTSE4Good Carbon Disclosure Project

Fuente: elaboración propia

La *Tabla 47* muestra que los modelos de reputación utilizados son Reprtrak y MERCO. Reprtrak predomina sobre Merco pero, en cualquier caso, nos sirve para comprender que la forma de medir la reputación de las empresas consultadas tiene presente los atributos éticos, de buen gobierno, ciudadanía corporativa y la RSC (ver *b. Reputación de marca corporativa* –en 4.3.2 *Percepción de marca*-).



Por otro lado, los informantes aseguran que realizan un seguimiento de una serie de indicadores de medición de eficacia, siendo el más representativo *Dow Jones Sustainability Index*, que evalúa las responsabilidades laborales, medioambientales y sociales de las empresas antes de entrar a formar parte de este indicador financiero (ver 5.2.2 *Gestión de la percepción de marca e incidencia RSC-fundación corporativa*).

#### ***b. Aportación de la fundación a la reputación corporativa***

Dicho lo cual, la entrevista se centraba exclusivamente en el aspecto fundacional: *¿Cree que la fundación corporativa aporta reputación a la empresa?* Esta pregunta encuentra su razón de ser en la siguiente explicación: los modelos de análisis de la reputación y los indicadores de eficacia del compromiso responsable de la empresa tienen presente los aspectos derivados de la RSC. Según lo visto en la investigación teórica, la FC complementa a la RSC. Consecuentemente, preguntar si la FC aporta reputación es una forma de conocer: a) si los gestores de marca también asocian FC con criterios de RSC y b) si creen que la FC, además de construir identidad, favorece la reputación.

Las entrevistas permiten extraer que los gestores de marca consideran que la FC aporta reputación y consideran que los modelos e indicadores la tienen presente como parte del compromiso responsable o la actividad de la RSC de la empresa. Es decir, vinculan a la FC con la reputación y con la RSC:

*“Por supuesto. Pero, pero la RSC entra, como te he comentado antes, dentro del modelo o sea entraría la Fundación, pero entran proveedores, entran accionistas, entran clientes... O sea, nosotros entendemos la sostenibilidad como un todo. O sea, no solamente como esa aportación que realiza la Fundación en [un sector] o como esa aportación que se realiza en... (...) O sea, nosotros creemos que la sostenibilidad se integra en el modelo de negocio, no es un ente diferenciado en el que hay una fundación” E8.*

*“Yo sé, sé que en la balanza se construye, sé que hemos hecho un muy importante ejercicio de alineación, de alineación identitaria y de marca, y de branding y de identidad formativa y de mensajes, y de coordinación, entonces, sabemos que construye, lo que no sé es, si es en un 5, en un 10 o en un 25. Creo que puedo obtener esa respuesta”. E1.*

*“Sí, sí la aporta. Claro, claro”. E3.*

*“Claro es que es lo que te digo, es que todo lo que haga la E4 y todo lo que te pueda generar notoriedad, que te pueda generar imagen, es positivo. O sea te genera buena reputación”. E4.*

*“La fundación, como te digo, hace su acción social y hay que estudiarlo también, oiga, ¿cómo no va hacer?, ¿cómo no va hacer reputación? (...) O sea, te está dando un valor”. E5.*

Asimismo, encontramos tres respuestas con relación a la vinculación RSC-FC y reputación que merecen consideración especial:

*“pues entendemos que sí pero vuelvo a lo mismo. O sea, es que es lo que nos está ocurriendo en toda la entrevista, que es que no existen, o sea no existen los mecanismos (...) La norma de RSC se refiere a los Indicadores de Reputación, eso está establecido, está pautado y está trabajado. Eh, no ocurre lo mismo con el tema de la Fundación”. E7.*

*“Hombre, sin duda, sí, sí, lógicamente. Vamos a ver, no es su objetivo pero creemos que la Fundación desarrolla una actividad extremadamente útil e inteligente en los ámbitos en los se desarrolla, que como te contaba antes, pues son... Vamos, nosotros hemos recibido un feedback muy bueno”. E2.*

*“La aporta, creo que es un pequeño grano de arena en todo. O sea, no hay una referencia ni un reconocimiento en la consulta [respecto a la medición de la reputación] ni muchísimo menos”. E6.*

La E2 afirma que la fundación aporta reputación aunque no sea su objetivo, aspecto que nos llama la atención puesto que supone que pese a que el informante incida en que no se fomenta el interés por dar notoriedad a la fundación desde el departamento de marca, ésta sí que genera cierta reputación (de manera involuntaria). Una situación que consideramos que es una incongruencia para la gestión de la marca. Todo aquello que potencia a la marca debería ser controlado, analizado y evaluado. Teniendo en cuenta que se cree que la FC aporta reputación, parece incoherente que la marca no desarrolle un papel más relevante ante esa situación.

Respecto a la E6, su respuesta puede ser matizada por una aseveración que se realizó previamente en referencia a los estudios que se están planteando sobre la percepción de la fundación corporativa:

*“Se está estudiando [analizar la percepción de la fundación], lo que pasa es que hay dos matices y lo que te he dicho antes. Como hay tal compromiso que en realidad todo el dinero se destine a la actividad que tiene que desarrollar la Fundación, no nos estamos gastando en flecos; en cierta medida, yo que me dedico a estos, necesarios; pero para ellos [en referencia a la fundación] muy superfluos como es ponerme a estudiar allí lo que está cuajando la marca”. E6.*

De lo que se puede sustraer que desde la gestión de la marca de E6, sí que se percibe una necesidad por analizar cuál es exactamente el nivel de reputación que aporta y otras investigaciones que permitan observar las relaciones con la marca. Sin embargo, el interés por no gastar más que en el desarrollo de su misión fundacional no permite poner en marcha un programa de este tipo. Observamos una asimetría entre el interés del departamento de marca y el rechazo a manifestar un aspecto corporativista en la fundación.

Esta misma sensación de querer potenciar el papel de la FC en la gestión de la marca se desprende en E7. En su declaración, considera que la FC aporta reputación y no asevera una relación con RSC. Sin embargo, luego aclara:

*“O sea Fundación, no, no utiliza nuestros datos de reputación, no se los reportamos, o sea de manera organizada.*

*De hecho, en el equipo transversal eh que estamos montando de reputación yo creo que pusimos a, a, pues propusimos la, la figura de alguien de la Fundación y creo que al final no, por eso que te digo porque no existen mecanismos de relación tan, tan directos”E7.*

Si la FC aporta identidad, cultura, sentido de pertenencia y reputación, parece claro que su existencia es un apoyo a la labor que debe realizar el gestor de marca corporativa. Sin embargo, no han podido potenciar una coordinación que mejore la percepción de la actividad de la FC y que incide en el bloque de los modelos de reputación que analizan la RSC de la empresa.

Para terminar el capítulo de resultados de la investigación queremos mencionar dos afirmaciones citadas durante las entrevistas y que subrayan el interés de nuestra investigación. Se trata de la cuestión de la relación entre el departamento de marca, el de RSC y la propia fundación:

*“lo importante es ligarla [la fundación], el problema que tienes con la fundaciones es cuando se despegan mucho de la empresa. Entonces, es mantener ese equilibrio para que no se te vaya muy lejos y se te desvincule y sea maravillosa como fundación, pero no le aporte imagen y reputación positiva. (...) pero tampoco la puedes tener tan cercana para que se crea que hay un interés comercial detrás. Entonces, es mantener ese equilibrio entre la fundación y la parte comercial”. E3.*

*“¿Qué papel ocupa las acciones que se hacen desde la Fundación?, pues el de, tenemos que ir viendo, pero desde luego de una u otra manera tienen que estar bien, bien engranados”. E7.*

Estas dos declaraciones muestran convenientemente la disyuntiva sobre el compromiso responsable de la marca en un entorno con una FC.

### ***c. Percepción de marcas con buena integración de la fundación corporativa***

A continuación, extraemos las menciones a empresas que mejor integran la relación marca-fundación. Se trata de aquellas compañías que han establecido un vínculo relevante, perceptible para los informantes, entre su marca y la actividad de la fundación. Así, las más nombradas son La Caixa-Fundación La Caixa (5), Telefónica-Fundación Telefónica (2) y Repsol-Fundación Repsol (1)

Queremos subrayar que en nuestro análisis exploratorio sobre la identidad corporativa, estas 3 compañías habían alineado completamente los atributos de marca con la FC. Por lo tanto, se percibe cierta conexión entre el alineamiento y la percepción.

Es muy considerable el hecho de que Telefónica, organizada a través de arquitectura de marca respaldada, entre a formar parte de este reducido grupo, ya que supone una excelente labor del departamento de marca corporativa, más alejado del contacto con el consumidor, propio de las marcas comerciales.

Del mismo modo, conviene matizar que La Caixa ha vinculado históricamente su Obra Social con el negocio. Asimismo, proviene de una situación en la que las Cajas de Ahorro estaban condicionadas por una labor social requerida por la legislación, por lo que su acervo marca-FC se ha desarrollado durante un amplio periodo de tiempo. Sin embargo, es una manera más de incidir en la necesidad de una labor continuada y esmerada de las marcas y sus fundaciones para trasladar de manera efectiva su compromiso corporativo con la sociedad.

#### 7.2.5. COMUNICACIÓN Y FUNDACIÓN CORPORATIVA

Cuando la estrategia de FC está establecida, su comunicación externa se concibe mediante un perfil más bajo que el desempeñado para otras áreas de la compañía. Dependiendo de la empresa, se aporta más o menos presupuesto a esta labor. Entre los canales de comunicación principales destacan la comunicación interna (ya comentado), el *website*, las relaciones con los medios y *one on one*.

**Tabla 48. Principales canales de comunicación de las fundaciones, según los informantes<sup>17</sup>**

Comunicación interna (8)
Web (7)
Relación con los medios (6)
Relaciones <i>one on one</i> (4)
Publicidad convencional (3)
Redes sociales (2)
Eventos (2)
Memoria
Patrocinio
Mecenazgo

Fuente: elaboración propia

<sup>17</sup> Menciones que se hicieron durante las entrevistas. Obsérvese que la web no es nombrada tantas veces como empresas forman parte de la muestra para la entrevista en profundidad (8). Si se acude a la investigación exploratoria hallamos que todas las empresas aquí anonimizadas tienen una *web*, aunque en la entrevista no todas lo hayan mencionado.

Gran parte de las empresas afirman no poder destinar más recursos a potenciar la comunicación porque quieren aumentar los objetivos de la FC y no tanto la repercusión mediática. Es decir, los recursos que podrían ir destinados a comunicar son dedicados a la inversión en más programas sociales o a la mejora de los ya existentes.

*“no invertimos en cosas superfluas cuando lo importante es la actividad en sí y eso deriva o no deriva en según qué cosas de imagen de esa fundación”. E6.*

*“pero es que E3 prefiere invertir más en los programas más que en comunicar (...). Entonces, no lo comunicamos de forma masiva. Se comunica solamente, principalmente, a los grupos a los que afecta el programa con comunicaciones muy dirigidas. Alguna campaña muy puntual”. E3.*

Sin embargo, estas afirmaciones pueden ser matizadas por unas declaraciones sobre el estado actual de la comunicación y la importancia que adquieren las redes sociales u otro tipo de comunicaciones en la obtención de credibilidad entre los *stakeholders*:

*“toda actividad de una empresa, al fin y al cabo, prácticamente casi toda, es pública, entonces, al ser pública se va a contar. Entonces, hay dos temas: o bien tú la cuentas o te la cuentan, evidentemente en estos momentos la comunicación es más fácil cuando te la cuentan porque hay más credibilidad”. E5.*

*“al final, como decíamos antes, los ámbitos de relación más tradicionales y más innovadores son los canales por donde fluyen los mensajes” E1.*

Se puede entrever que el fortalecimiento de nuevas actividades en las FC puede generar información y, por tanto, comunicación, sin necesidad de tener que realizar una gran inversión. El impacto de la actividad de la FC incidirá en los medios o en las redes sociales, principales canales por lo que actualmente fluye la credibilidad de las empresas en aspectos de comunicación.

Se trata, por lo tanto, de un caso de *publicity*, en el que la marca encuentra difusión no pagada debido al interés de unos *stakeholders* que están dispuestos a comunicar la actividad *motu proprio*. Sin embargo, bajo esta situación, es importante el trabajo del gestor de marca, que se encarga de controlar lo que se dice de la empresa, de canalizar alguna información que pueda perjudicar la imagen corporativa:

*“las cosas, si las haces, son para contarlas, porque claro, hacerlo para no contarlos es ridículo, hay veces que se pueden contar y hay veces que se cuentan solas”. E5.*

En este punto, se encuentra una pequeña diferencia con RSC, que sí que tiene una política más activa de comunicación en alguna de las empresas entrevistadas, ya que está más vinculada a la comunicación corporativa que la FC:

*“INFORMANTE 10. tiene una campaña de publicidad de RSC activa, sobre todo a nivel on-line y a nivel periódicos impresos, que también, eh, bueno pues comunicamos las diferentes actividades en las que E8 está involucrado cómo se integran en esos criterios sociales y medio ambientales en el modelo eh...*

*I8. La campaña [ANONIMIZADA], salió una campaña en televisión, y en prensa y en radio. O sea, pues que también depende de la acción para comunicarse.*

*I10. Es que es muy complicado, digamos que nosotros eh cada vez más estamos aprovechando la propia comunicación de E8”. E8.*

Los resultados de la investigación han permitido sustraer cuantiosa información para complementar lo analizado en la parte teórica. Para ello, debemos elaborar un resumen de las principales aportaciones. En el siguiente capítulo sustraemos dichas aportaciones y finalizamos todo el proceso de investigación. Es un capítulo final que dará lugar a las conclusiones de la tesis y a las líneas de investigación que se han abierto.

En suma, como se puede observar en la *Esquema 28*, este epígrafe cierra la 3ª fase de la investigación.

- Se ha realizado un análisis exploratorio que ha determinado la muestra de la investigación y ha servido para observar que el fenómeno FC está fuertemente representado entre las empresas del IBEX 35.
- Se ha analizado el nivel de congruencia de identidad corporativa entre marca y FC, destacando una evaluación de los atributos visuales (logotipo y website) y de los valores, misión y visión corporativas con relación a la fundación.
- Por último, a través de la entrevista en profundidad, hemos incidido en la manera en que las empresas coordinan el trabajo de gestión de marca y estrategia de responsabilidad social. Por ello, se ha preguntado sobre la creación de sinergias entre marca-RSC y, sobre todo, el papel que desempeña la fundación corporativa. Unas cuestiones que la mera observación no podía solucionar.

**Esquema 28. Estructura general de la investigación. Fase 3**



Fuente: elaboración propia





# PRINCIPALES APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

El análisis exploratorio de la identidad corporativa y las entrevistas en profundidad han permitido sustraer las siguientes aportaciones principales:

1. La RSC es un apoyo para la gestión de los valores de la marca corporativa.
2. Los gestores de marca relacionan la FC con la dimensión social de la RSC.
3. La fundación corporativa tiene una mayoritaria presencia en el IBEX 35.
4. Las marcas corporativas han alineado su identidad visual corporativa con la fundación.
5. La comunicación interna de la actividad de la fundación fortalece la cultura corporativa.
6. La comunicación externa de la fundación tiene un perfil bajo que se aleja de los medios tradicionales.
7. La fundación aporta reputación a la compañía a través de la RSC.
8. La coordinación FC-Marca se basa en comités con fuerte presencia de la marca y la RSC.

## **1. La RSC es un apoyo para la gestión de los valores de la marca corporativa**

Según los informantes, RSC y gestión de marca están estrechamente relacionados. Los gestores de marca afirman que la RSC a) genera reputación y legitima la filosofía de la compañía, b) fomenta actitudes comprometidas c) aporta una visión clara de la propia organización y los públicos que la forman.

Por otro lado, la defensa de los valores desde la gestión de la marca tiene un objetivo: a) ser fiel a las expectativas de los *stakeholders* y b) posibilitar un crecimiento positivo de la imagen y reputación corporativa. Consecuentemente, las marcas afirman que los valores corporativos son un respaldo para su actividad y permiten la diferenciación frente a la competencia. Es más, cuando se adopta un valor, la empresa se compromete a garantizar un comportamiento acorde con ese postulado.

Esto se presenta como una disyuntiva, puesto que existen diferentes tipos de valores y de públicos.

- a. Tipos de valores corporativos: la investigación ha detectado un mayor interés por los valores que buscan la diferenciación en términos de negocio<sup>18</sup>. Es decir, la mayoría de los valores encontrados tienen una orientación hacia la competitividad económica o de negocio, que busca resaltar los atributos de innovación, talento o liderazgo (entre otros muchos). Sin embargo, los gestores de marca son conscientes de que las expectativas de los *stakeholders* también implican compromiso con los empleados, el respeto medioambiental y la responsabilidad social.
- b. *Stakeholders*. Los grupos de interés más nombrados son empleados, clientes, accionistas y sociedad. Cada uno de estos públicos tiene unas expectativas sobre los valores arriba mencionados.

---

<sup>18</sup> Apreciación que se observa en las respuesta de los informantes sobre cuáles eran los valores de marca. Agrupadas en grupos: económico-laboral, medioambiental y social surge:

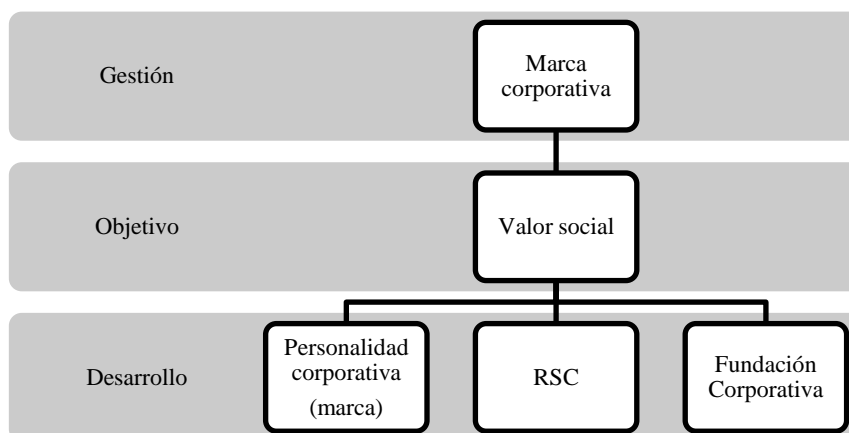
- 1) Económico-laboral: Agilidad, Cercanía (2), Compromiso (crecimiento), Confianza (2), Cooperación (entre socios), Crecimiento, económico (2), Dinamismo, Entusiasmo, Ética profesional, Excelencia, Fortaleza, Humildad, Innovación (2), Internacionalización, Liderazgo, Orientación comercial, Originalidad, Responsabilidad (crecimiento), Solidez, Talento (2), Transparencia y Visión
- 2) Medioambiental: Compromiso, Cooperación (medioambiental), Ética profesional, Respeto (con medio ambiente), Responsabilidad (medioambiental), Sostenibilidad (2) (medioambiental)
- 3) Social-cultural: Cooperación (comunidad), Ética profesional, Integridad (3), Progreso social (2), Responsabilidad (2) (social), Solidaridad, Sostenibilidad (comunidad)

Para vincular valores de marca y públicos, la marca declina cada uno de los valores. El motivo principal de esta decisión se basa en la pluralidad de motivaciones de los *stakeholders*:

*“no es lo mismo entender a un accionista que a un consumidor. Por ejemplo, un valor de marca para un consumidor es que le demos [el mejor servicio], que no tenga [problemas en el servicio] y el mejor precio posible, un accionista lo que quiere es ganar el mayor dinero posible (...). Todo este tipo de cosas [en referencia a los valores] que bueno son universales, son genéricos para todo el mundo pero aunque cada paso se tiene que transferir hacia cada uno, que es el interés que tiene cada uno”. E5.*

Bajo este contexto, la RSC trabaja la dimensión social de la empresa (junto con la FC) y el resultado de esa gestión fortalecen los valores sociales que definen a la marca corporativa.

Esquema 29. Desarrollo del valor social de la marca



Fuente: elaboración propia

El Esquema 29 muestra unos niveles de implicación para el desarrollo de un valor, en este caso el social. El nivel de gestión de marca trabaja con diferentes objetivos. Entre ellos potenciar comportamientos internos y externos que favorezcan la percepción de la organización en los públicos.

Los valores dan respaldo a esta finalidad y pueden agruparse bajo diferentes temáticas. Cuando se trabaja el valor social, su desarrollo está condicionado por el saber hacer de la marca en:

- a. el fortalecimiento de la personalidad corporativa, que mediante los rasgos de identidad y de cultura corporativa potencia el compromiso verdadero de todas las áreas y empleados de la organización.
- b. la coordinación con las dimensiones que gestiona la RSC, en especial la relativa a sociedad o compromiso con la comunidad.
- c. la existencia de una fundación corporativa que realiza unas actividades para el beneficio de la sociedad y que comparte unos atributos con la marca.

Pues bien, ya se ha afirmado que bajo este esquema los gestores de marca están muy vinculados con la RSC (incluso compartiendo áreas). A continuación expresamos cómo y a través de qué dimensiones de RSC.

## **2. Los gestores de marca relacionan la FC con la dimensión social de la RSC**

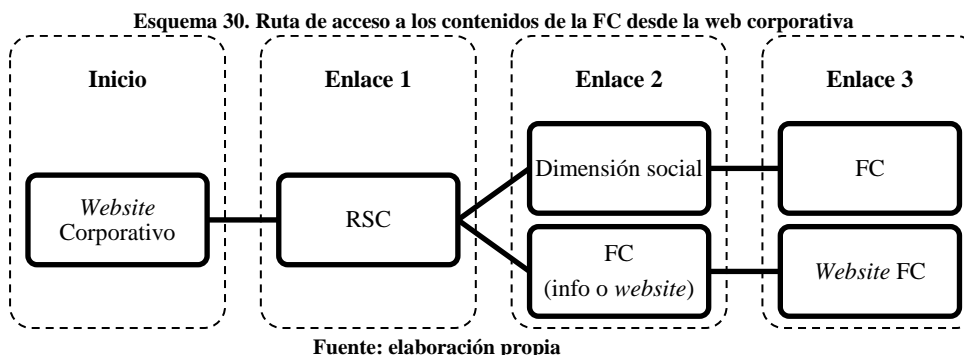
Desde marca se sostiene que la FC representa el compromiso de la empresa con la sociedad. Por lo tanto, la fundación está vinculada con la parte de RSC que se ocupa de la acción social:

*“Como digo, la fundación lo que hace es acción social, mientras que la compañía lo que hace es RSC (...) vamos a ver, nosotros, todo lo que es cultural, social, cultural, lo tiene la fundación”. E5.*

*“Es que no todo lo que es RSC está dentro de la Fundación. Para nosotros Fundación es un tema social, totalmente de compromiso social y RSC va mucho más allá, puede tocar inclusive otras palancas, otros puntos”. E4.*

Estas declaraciones han sido constatadas en el análisis exploratorio, que determina la vinculación de la dimensión social con RSC-FC a través de la disposición de contenidos corporativos en internet.

Como norma general, para acceder a la información de la FC en un portal empresarial hay que seguir el proceso planteado en el *Esquema 30*:



Cuando el usuario accede a la pantalla de inicio del sitio corporativo debe seguir una ruta para obtener información sobre la FC. El proceso habitual que han diseñado las web corporativas tiene un primer enlace (enlace 1) vinculado a la RSC (cada empresa puede utilizar diferentes denominaciones para esta misma realidad). Tras este primer paso (detectado en 12 empresas), la investigación ha determinado que la nueva página que aparece ante el usuario presenta dos opciones:

- a. Hipervínculo en dimensión social (enlace 2). Dentro de los contenidos de la página de RSC a los que se acaba de acceder, hay que pinchar en una pestaña o botón que se relacione con la dimensión social. La nueva página que se abre contiene las actividades de la compañía en esta dimensión y un enlace (3) a la FC.
- b. Hipervínculo directo a FC (enlace 2). Este enlace puede ser de dos tipos: a) dirige al usuario a la web de la fundación y se abandona el sitio corporativo o b) presenta en pantalla un texto con los objetivos y características de la fundación (dentro de la página de la empresa). En este texto se incluye un nuevo enlace (enlace 3) al sitio de la FC.

Además de las declaraciones de los informantes y de la disposición de los contenidos en la web, la información corporativa en internet hace mención expresa a la vinculación de la FC con la RSC, los valores o la dimensión social. Así, la FC es:

*“expresión de la vocación de responsabilidad social corporativa”*. (BBVA)

*“compromiso con la mejora sostenida de las sociedades”*. (Repsol)

*“creación de valor”*. (Abengoa)

*“estar alineadas con la estrategia empresarial”*. (Acciona)

*“esfuerzo que realiza en materia de mecenazgo”*. (ACS)

*“coherencia con los valores”*. (La Caixa)

Las declaraciones de los informantes y la disposición de contenidos postulan una mayoritaria relación entre la RSC y la FC en la dimensión social. No obstante, la investigación también ha detectado que hay empresas que disponen el contenido de la FC en la página de inicio de la compañía, vinculando directamente la marca corporativa con la fundación, como si de otra marca se tratara.

En todos los casos, la FC está relacionada con los valores de la marca corporativa. Por lo tanto, se articula como un complemento de estos.

### 3. La fundación corporativa tiene una mayoritaria presencia en el IBEX 35

Todas las empresas del IBEX 35<sup>19</sup> tienen políticas concretas o programas de RSC. Asimismo, la fundación corporativa (FC) alcanza una presencia muy significativa en el selectivo español. Nuestra investigación ha detectado que 18 compañías (más de la mitad) han comenzado programas de responsabilidad corporativa que incluyen a la FC. De hecho, existen 22 FC divididas entre las 18 empresas de la muestra<sup>20</sup>. En todas estas organizaciones tienen una estructura de relaciones marca corporativa, RSC y FC.

### 4. La marcas corporativas han alineado su identidad visual corporativa con la fundación

Por un lado, el discurso de la empresa intenta desvincular la marca de la fundación. Por otro lado, se detecta coherencia entre la identidad corporativa de marca y la de su FC. Es decir, existe una asimetría entre el interés de la marca por potenciar coordinación y el reparo de la empresa por otorgar a la fundación un matiz más corporativista. En la mayoría de casos, la marca considera que sí que se puede conjugar marca-FC:

*“A nivel de política estratégica no tenemos ninguna relación. No quiere decir que tuviera que ser así (...) [Respecto a la integración de departamentos] No la, no la que se debiera... (...) desde mi punto de vista, no la que se debiera, no la que se debiera, vamos, ni mucho menos”. E7.*

<sup>19</sup> La discriminación de la muestra sobre el universo fue desarrollado de septiembre a octubre de 2012. En ese momento, pertenecían al índice IBEX 35: Abengoa, Abertis, Acciona, Acerinox, ACS, Amadeus IT Holding, Arcelormittal, Banco Popular, Banco Sabadell, Bankia, Bankinter, BBVA, BME, Caixabank, Dia, Enagás, Endesa, FCC, Ferrovial, Gamesa, Gas Natural, Grifols, IAG, Iberdrola, Inditex, Indra, Mapfre, Mediaset, OHL, Red Eléctrica, Repsol YPF, Sacyr, Santander, Técnicas Reunidas y Telefónica

<sup>20</sup> Abengoa-Fundación Focus Abengoa, Abertis-Fundación Abertis, Acciona-Fundación Acciona Microenergía, ACS-Fundación ACS, Arcelormittal-Arcelormittal Foundation, Banco Sabadell-Fundación Banco Sabadell, Bankinter-Fundación de la Innovación Bankinter, BBVA-Fundación BBVA, Caixabank-Obra Social La Caixa, Endesa-Fundación Endesa (más F. Sevillana Endesa, F. Endesa Colombia), Gas Natural Fenosa-Fundación Gas Natural Fenosa, Grifols-Fundación Grifols, Iberdrola-Fundación Iberdrola, Mapfre-Fundación Mapfre, Repsol-Fundación Repsol, Sacyr-Fundación Sacyr Vallehermoso, Santander-Fundación Santander (más F. Santander Cultural Brasil, Santander Foundation UK) y Telefónica-Fundación Telefónica



Debemos destacar el caso de Mapfre, cuyos principios de actuación del Sistema Mapfre manifiestan la necesidad de separar entre empresa y FC (pese a que la investigación los haya observado completamente alineados).

Sin embargo, existe una tendencia hacia el alineamiento con la marca. Efectivamente, el análisis de las web determinó que los elementos más alineados eran los componentes visuales de logotipo-web y la inserción de la FC en los contenidos de la web corporativa.

**Tabla 49. Cuadro resumen de las empresas con alineamiento de identidad en logotipo, website, misión, visión y valores<sup>21</sup>**

Empresa	Identidad visual logotipos	Identidad visual website		Identidad visual logo + website	Misión, visión, valores	IDENTIDAD CORPORATIVA TOTALMENTE ALINEADA
		Diseño	Link a FC			
<i>Abengoa</i>	NO	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
<i>Abertis</i>	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
<i>Acciona</i>	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
<i>ACS</i>	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	NO
<i>Arcelormittal</i>	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
<i>Banco Sabadell</i>	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	NO
<i>Bankinter</i>	NO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
<i>BBVA</i>	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
<i>Caixabank</i>	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
<i>Endesa</i>	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO
<i>Gas Natural Fenosa</i>	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO
<i>Grifols</i>	NO	NO	SÍ	NO	NO	NO
<i>Iberdrola</i>	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
<i>Mapfre</i>	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
<i>Repsol</i>	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
<i>Sacyr</i>	NO	SÍ	SÍ	NO	NO	NO
<i>Santander</i>	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO
<i>Telefónica</i>	SÍ	SÍ	SÍ	SI	SÍ	SÍ
<b>TOTALES</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>7</b>

Fuente: elaboración propia

La *Tabla 49* presenta la relación de empresas con una FC y una serie de factores de la identidad corporativa. Para detectar el alineamiento, se han analizado: los logotipos (tipografía, colores corporativos, logosímbolo), diseño de web (estilo de navegación, tipografía y colores corporativos), posibilidad de acceder a información de la FC en la

<sup>21</sup>En sombreado todas las empresas que han alineado a la FC con la identidad corporativa

web de la empresa (existencia de enlace a la FC) y, por último, se investigó la coherencia entre la misión, visión y valores corporativos con los fines y objetivos de las FC.

La mayoría de las compañías se han limitado a desarrollar parcialmente la coherencia entre marca y FC (identidad visual o visión y valores). No obstante, los resultados muestran que 7 empresas han trabajado en una FC alineada totalmente con la identidad corporativa de la empresa (logotipo, diseño de web, inserción de información sobre la FC en la web y similitud de misión, visión y valores entre marca y FC).

Las empresas que han integrado la identidad corporativa en su totalidad son: Abertis, BBVA, Caixabank, Iberdrola, Mapfre, Repsol y Telefónica. El resto de FC sólo está parcialmente alineada, ya sea con la parte visual o con los valores corporativos.

Llama la atención que el *top of mind* de FC corporativas de los gestores de marca sea: Fundación La Caixa, Fundación Mapfre, Fundación Repsol, Fundación Santander, Fundación Telefónica y Fundación BBVA. Excepto Fundación Santander, todas han alienado convenientemente su identidad corporativa con la FC.

Por lo tanto, las FC más mencionadas han sido aquellas que han integrado con mayor profundidad la identidad corporativa con la identidad de la fundación.

#### **4. La comunicación interna de la actividad de la fundación fortalece la cultura corporativa**

A nivel interno, toda la organización es receptora de la actividad de la FC. Comunicar las acciones de la FC (y RSC) permite que la marca demuestre a sus empleados los valores de la organización y anime a participar en los proyectos fundacionales: cursos de formación, exposiciones, conferencias, voluntariado corporativo, becas, etc.

La FC también puede gestionar el voluntariado corporativo por la vinculación con la dimensión social de la empresa y el conocimiento sobre el entorno en el que se desarrolla este tipo de actividad: países en vías de desarrollo, características sociodemográficas, *know how* del Tercer Sector, etc. Aunque gestionado por la FC, el voluntariado corporativo implica al departamento de marca y/o al de RRHH.

Toda la comunicación relacionada con la FC se fundamenta en la declinación de los valores corporativos. Las marcas saben que sus empleados tienen diferentes inquietudes personales. Por eso, afirman que un gran número de trabajadores puede ver reforzado su orgullo de pertenencia cuando conoce las actividades que realiza una fundación para implicarse con la sociedad, con la defensa de la naturaleza, la concesión de becas o el fomento de la cultura.

Bajo estas circunstancias, los gestores de marca afirman que las FC potencian orgullo de pertenencia entre el *stakeholder* empleado. Para desarrollarlo en plenitud, la marca opta por un alto perfil de comunicación interna que permite a todos los miembros de la organización conocer el compromiso de la marca a través de la actividad que realiza la fundación.

Esta comunicación es una declinación de los valores corporativos en beneficio de aquellos miembros de la empresa que sienten interés por el bienestar de la comunidad donde operan. Así, la FC es importante porque algunos empleados tienen predilección por todas aquellas actividades que son realizadas por la compañía y permiten colaborar con la sociedad.

Obviamente, otros miembros de la organización tendrán diferentes preferencias. Sin embargo, todo construye marca internamente. La FC permite cubrir un plano de los intereses del empleado que no puede rellenar la mera información económica o financiera. Es decir, la FC complementa el mensaje de la marca corporativa en su compromiso con los valores sociales.

## **5. La comunicación externa de la fundación tiene un perfil bajo que se aleja de los medios tradicionales**

Esta determinación por un perfil alto de comunicación interna (RSC y FC) contrasta con el escaso interés de la empresa por emitir el mensaje al exterior. Como hemos dicho, la organización presenta un discurso que separa lo lucrativo de lo no lucrativo.

Para suplir esa falta de comunicación externa, la marca cuenta con el orgullo de pertenencia de los empleados (y sus familiares) y la importancia de una comunicación muy dirigida: web - redes sociales, relación con los medios y relaciones *one on one*. A través de estas canales, la marca quiere favorecer la comunicación entre personas o el WOM (*Word of mouth*). Se trata de generar una publicidad no pagada que permita a las FC adquirir una reputación vinculada a la empresa. De hecho los sitios web de las FC tienen un enlace a la web corporativa que facilita la interrelación FC-Marca (16 empresas realizan esta vinculación). A través de la *publicity* obtenida con toda esta comunicación dirigida, se construye marca sin necesidad de tener que acudir a los medios tradicionales de manera generalizada.

*“Entonces, hay dos temas: o bien tú la cuentas o te la cuentan, evidentemente en estos momentos la comunicación es más fácil cuando te la cuentan porque hay más credibilidad”. E5.*

*“Se comunica solamente, principalmente, a los grupos a los que afecta el programa con comunicaciones muy dirigidas. Alguna campaña muy puntual”. E3.*

Por todo ello, se observa que la actividad de la FC repercute en el mensaje corporativo de la empresa.

## **6. La fundación aporta reputación a la compañía a través de la RSC**

La construcción de una FC que represente unos valores, el fomento del orgullo de los empleados y una comunicación externa bien dirigida potencia la creación de una reputación corporativa. Las marcas son conscientes de que la ética, el buen gobierno, el trato a los empleados y el resto de actividades relacionadas con la RSC son utilizados por los indicadores reputacionales y los modelos de medición. Su FC construye reputación.

De hecho, el modelo de reputación más utilizado, Reptrak, (junto con MERCO) tiene en cuenta este tipo de compromisos y las marcas lo saben. Por otro lado, los responsables de la marca también hacen un seguimiento de los indicadores de medición de eficacia, siendo el más representativo *Dow Jones Sustainability Index*. De nuevo, este indicador también tiene en cuenta el compromiso de las empresas con las dimensiones de la RSC.

Bajo estas circunstancias, los gestores de marca consideran que la FC aporta reputación por ser parte de los elementos que evalúan las herramientas anteriormente citadas. No obstante, consideran que la FC no representa un indicador como tal, sino que forma parte de la aportación que otorga la RSC.

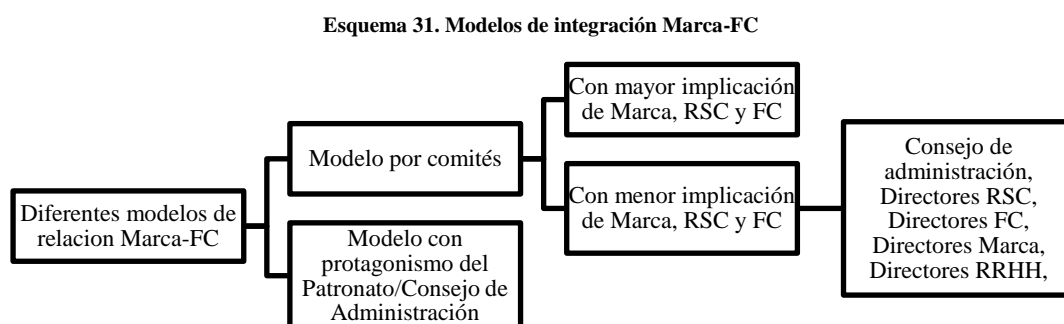
*“O sea, nosotros creemos que la sostenibilidad se integra en el modelo de negocio, no es un ente diferenciado en el que hay una fundación” E8.*

La investigación concluye que todas las marcas consideran que la FC aporta reputación (incluso aquellas cuyo modelo de coordinación entre marca, RSC y FC fomenta radicalmente la separación del lucro y el no lucro). Esta afirmación subraya la necesidad de homogeneizar una estrategia que potencie la sinergia entre marca y FC. En cierta medida, cuando mayor sea la vinculación y el retorno obtenido, mayor será el compromiso de la fundación con la sociedad. La cuestión, por tanto, se resume en una frase que representa gran parte de la disyuntiva de los gestores de marca en su relación con FC:

*“es mantener ese equilibrio para que no se te vaya muy lejos y (...) no le aporte imagen y reputación positiva [a la empresa]. (...) pero tampoco la puedes tener tan cercana para que se crea que hay un interés comercial detrás”. E3.*

## 7. La coordinación FC-Marca se basa en comités con fuerte presencia de la marca y la RSC

El modelo de coordinación entre los factores que desarrollan compromiso responsable en la empresa puede generar sinergias que fortalezcan a la marca corporativa. Para la conexión y desarrollo de estrategias entre marca, RSC y FC existen dos modelos de integración (*Esquema 31*), siendo el prioritario el que se articula por comités.



Fuente: elaboración propia

1. A. Modelo por comités con mayor protagonismo de marca, RSC y FC. Es la opción afirmada por la mayor parte de los informantes. Se basa en la coordinación directa entre Marca, RSC y FC. La fundación mantiene la independencia en el desarrollo de las actividades que han sido aprobadas. Sin embargo, dicha aprobación está circunscrita a un filtro de identidad, comunicación y estrategia corporativa representada por los otros dos departamentos.

Por lo tanto, la FC está completamente alineada con marca corporativa y RSC. Cada uno de los departamentos tiene un rol específico: a) marca corporativa tiene una perspectiva de la identidad, imagen y reputación de la organización. Se encarga de cuidar esos factores y potenciarlos. b) RSC gestiona el programa de sostenibilidad de la organización (dimensión social, medioambiental y social) y colabora en la creación de proyectos de la fundación. c) FC es una institución independiente de la empresa con el *know how* del sector y de las actividades que van a repercutir en los públicos.

*“yo estoy alienado con la Fundación en todas las funciones que ellos hacen (...) Si fueran dos departamentos separados, la fundación iría por un lado, el otro por el otro, y comunicaríamos peor. Hoy, hay que buscar la sinergia. Por eso, hay que estar alineados permanentemente”. E5.*

Si existe un caso en el que la FC tenga un perfil específico (por ejemplo, tecnología, innovación o medioambiente), el departamento que trate ese aspecto puede integrarse en el modelo (Ej.: departamento nuevos tecnologías, innovación o gestión medioambiental). Asimismo, esta estrategia está vinculada tanto a empresas con una arquitectura de marca monolítica o de respaldo, puesto que la FC potencia la dimensión social de RSC y favorece la estrategia de construcción de identidad, cultura, imagen y reputación gestionada por la marca corporativa (no del resto del *brand portfolio*).

En general, las marcas más implicadas en las estrategias de FC asumen que las sinergias irán en aumento en el futuro.

1. B. Modelo por comités con menor implicación de marca, RSC y FC. Igualmente, las líneas estratégicas de la fundación se gestan en comités de sostenibilidad o de RSC. Así, vinculan la estrategia de la FC con las políticas de responsabilidad social de la empresa. Sin embargo, la presencia de diversas áreas puede desplazar la influencia de la marca.

En las decisiones, el responsable de marca corporativa puede llegar a aportar alineamiento con los valores corporativos. No obstante, el nivel de influencia de este gestor puede variar de una empresa a otra y el grado de coherencia puede limitarse únicamente a la identidad visual corporativa. La presencia de directores de diversas áreas puede hacer que las iniciativas a desarrollar dentro de un plan estratégico de la fundación se dispersen de la estrategia de sostenibilidad emprendida por la RSC y o de la gestión que realiza la marca corporativa a nivel global.

*“desde el punto de vista de marca, estrategia de marca, prácticamente no tenemos relación o sea contribuimos por supuesto con el tema de diseño, naming, de todo ese tipo de cosas (...) lógicamente el/la directora/a Recursos Humanos de E7 y el/la Directora General de Comunicación, que es jefe/a por encima eh, eh conocen el proyecto eh, y deciden trasladarlo a compañía porque consideran que es bueno pero no es un tema, y está alineado con la estrategia de Marca pero de una manera... o sea, no planificada”. E7.*

En otros casos, se crea un Comité de dirección (incluida la figura del presidente) que elabora una estrategia global para la política de RSC o sostenibilidad de la empresa en la que se incluye la FC. Las ideas que se desarrollan se trasladan a un comité especializado en los aspectos de sostenibilidad. La característica principal es que el comité trabaja sobre unos esquemas prefijados desde la dirección. Del mismo modo, marca está presente, aunque su capacidad de decisión está más circunscrita a aspectos visuales.

*“los aspectos de imagen y publicidad de imagen corporativa en lo que es la fundación son tirando a irrelevantes. Fueron mínimamente consecuentes inicialmente porque había que dotarla de una nombre, de una imagen”. E6.*

Al alejar a la marca se busca mantener cierta independencia entre la FC (no lucrativo) y la empresa (lucrativo). De hecho, este discurso en torno a la separación de ámbitos es repetido por todos los gestores de marca (sea cual sea su modelo):

*“es un tema de bueno, pues de eh, esa independencia te garantiza la posibilidad de poder comunicar y esa salvaguarda un poco de, de, de que ellos no están tan bajo sospecha como, como otros pero también dificulta lo que es un planteamiento estratégico eh común y global”. E7.*

Este modelo quiere mantener una posición neutral de la FC, sin las connotaciones derivadas del negocio.

Los gestores de marca que trabajan bajo este tipo de comités creen que se podría potenciar la relación más allá de los atributos visuales y se podría mejorar la coordinación.

2. Por último, el modelo con protagonismo del Patronato/Consejo de Administración implica que estos dos organismos decidan la estrategia de la FC, independientemente del resto de áreas de la organización. La desvinculación entre empresa y FC es una premisa. Puede llegar a producirse comunicación entre la FC y el departamento de RSC pero el asesoramiento no es vinculante.



Una tipología de FC tan relacionada con la presidencia es más propia de otro tipo de fundaciones empresariales. Aquellas que están relacionadas con el nombre de la familia de empresarios, de un grupo de trabajadores u otro tipo.

*“Las fundaciones de fulanito de tal y las fundaciones corporativas en mi opinión personal podrían tener, podrían estar diferenciadas porque generan una actividad probablemente diferenciada. Ahora bien, también es cierto que hay corporaciones que son propiedad de una familia o de una persona y claro, cada uno desarrolla su actividad como considera oportuno y al final fundamenta las fundaciones como considera oportuno”. E2.*

La investigación aplicada nos ha permitido detectar la gestión actual de la marca en contextos empresariales que han desarrollado una política de RSC y una FC. Uno de los rasgos determinantes de las aportaciones obtenidas ha sido la falta de coherencia sobre la misión y el fundamento en la relación marca y FC. La insistencia de un discurso que procura desvincular la FC de la marca corporativa (aunque la gestión interna los relacione) imposibilita que los gestores de marca observen a la fundación como una parte más o subdivisión de la propia marca que gestionan. Sin embargo, por los datos obtenidos, parece entreverse que existe esa relación sin que por ello se desvirtúe el objeto social de la institución.

Precisamente esa falta de consenso permite entender la escasa similitud de relaciones con las FC. Por ello, parece necesario determinar cuál debería ser el papel de la fundación y postular una forma de relación entre la marca, la RSC y la fundación corporativa. Consideramos que delimitar su posición en la estrategia de *branding* de la empresa debe ser el primer paso.

# CONCLUSIONES FINALES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

## CONCLUSIONES

A continuación enumeramos las conclusiones que se han extraído de la tesis.

1. La fundación corporativa (FC) actúa como “marca social corporativa” de la empresa.
2. Se necesita un modelo de integración RSC, FC y marca corporativa para la construcción de la marca social corporativa.
3. Una FC también puede construir marca vinculándose a otro valor corporativo.
4. La marca corporativa y FC sólo pueden estar alineadas si comparten grupos de interés. Por ello, la estrategia de *branding* de la empresa será determinante para articular los fines y objetivos de la FC.
5. La FC permite generar comunicación corporativa especializada y creíble.

### **1. La FC actúa como “marca social corporativa” de la empresa**

#### *a. La necesidad de una marca social corporativa:*

La marca corporativa se configura a través de una identidad compuesta por atributos visuales y por la incidencia de los valores, misión y visión de la empresa. Dentro de este complejo sistema se tiene en cuenta la cultura corporativa y la relación con los *stakeholders*.

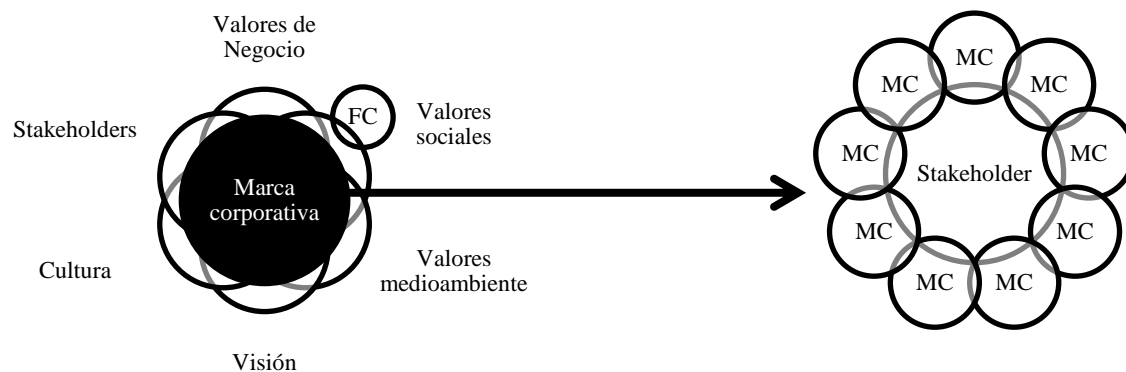
Cuando investigamos los valores corporativos, destacan aquellos que están vinculados con el negocio: agilidad, cercanía, confianza, crecimiento económico, dinamismo, fortaleza, innovación... Así, los valores puramente ético-financieros, medioambientales y socioculturales quedan restringidos a una serie de actividades emprendidas desde

RSC. La marca transmite valores de negocio y valores *responsables* con el fin de fortalecer toda la identidad que gestiona y alcanzar una reputación.

La marca no puede crear discursos únicamente vinculados al negocio porque olvidaría el fortalecimiento de sus valores más sociales, medioambientales o las expectativas de otros *stakeholders*. Sin embargo, tampoco puede hablar únicamente de valores sociales porque sus grupos de interés saben que el fin último de la empresa se debe a sus valores de negocio, a su rentabilidad.

Estas circunstancias fomentan mensajes globales que inciden en lo holístico de su identidad. Consecuentemente, de la variedad de discursos por los que puede optar, extrae un común denominador, un núcleo identitario conocido como marca corporativa. La situación es compartida por las empresas socialmente responsables. Por lo tanto, un cúmulo de mensajes globales hace inviable la diferenciación frente a la competencia.

Esquema 32. Diferenciación por valores en la marca corporativa



Fuente: elaboración propia

Determinadas empresas cuentan con la presencia de la RSC y de una FC. No obstante, dosifican la comunicación de la actividad del valor social que transmiten. Por lo tanto, minimizan el impacto de la FC en la construcción de su discurso *responsable*.

Para solucionar esta estandarización de núcleos identitarios, el gestor de marca pretende generar la suficiente reputación como para que la inclinación hacia uno de sus valores no se ponga en duda o estudia la mejor manera de crear mensajes muy dirigidos que impacten en personas clave y favorezcan la transmisión de su valor social.

Como no todas las empresas pueden ser las más reputadas (ver indicadores de reputación) y la marca corporativa encuentra dificultad para gestionar el contacto con todos los *stakeholders* (Balmer y Gray, 2003; Villagra, 2010), parece que lo más conveniente es que exista un ente o marca que se encargue de dirigir el mensaje *responsable*. Es así como surge la necesidad de una marca social corporativa.

*b. La fundación corporativa actúa como marca social corporativa:*

La investigación ha resuelto que la FC es un complemento de la dimensión social de la empresa. Esa cualidad permite que las compañías deriven su “acción social” a las fundaciones. Además del compromiso social, sus características implican tener personalidad jurídica propia y compartir el mismo nombre que la marca corporativa.

Si, por citar un ejemplo, observamos una estrategia de marca monolítica, las marcas que conforman su *brand portfolio* están estrechamente vinculadas con los atributos de la marca corporativa. Del mismo modo, su gestión tiene en cuenta los valores corporativos.

Pues bien, una parte de las empresas analizadas ha integrado su identidad corporativa en la FC y ha declinado sus valores sociales corporativos en la actividad que ésta realiza. Además, ha dotado a la fundación de la misma denominación y atributos visuales. De hecho, está integrada incluso en la web corporativa de la organización.

Bajo estas circunstancias, sólo se puede concluir que esa fundación corporativa es una marca más de la organización. Esa marca no representa un producto, representa un valor social corporativo. Por lo tanto, no puede ser tratada como una marca más (ni como un mero complemento de la RSC), sino como una subdivisión de la marca corporativa. Es su marca social corporativa.

**2. Se necesita un modelo de integración RSC, FC y marca corporativa para la construcción de la marca social corporativa.**

La marca corporativa gestiona unos elementos que parten de la organización: misión, valores, creencias, comunicación, cultura, diseño (Balmer y Gray, 2003). Para ello necesita articular un mensaje consistente sobre la identidad entre todos los *stakeholders* de la empresa (Knox y Bickerton, 2003; Hatch y Schultz, 2003, 2008).

Del mismo modo, ya subrayamos que la RSC es la integración en la compañía de las preocupaciones sociales, medioambientales y laborales en sus operaciones y relaciones con los interlocutores. Esto es, la introducción de criterios de responsabilidad en la gestión que afecten a toda la organización y a toda la cadena de valor

Como la FC se ha atribuido gran parte de la representación de los valores sociales corporativos, las empresas definen estrategias fundacionales a través de comités transversales que tienen en cuenta la aportación de la RSC y de la marca (en mayor o menor medida). Dado que el *top of mind* de fundaciones corporativas entre los gestores de marca ha sido formado por aquellas que han alineado todos los aspectos de la marca corporativa con los de la FC, entendemos que la implicación de la marca y de la RSC en la definición de estrategias fundacionales es determinante.

Por lo tanto, los modelos que imperan y que parecen más recomendables son aquellos en los que las iniciativas de FC se articulan a través de un comité en que marca, FC y RSC tienen un papel relevante en el planteamiento de la estrategia.

El modelo debe tener en cuenta las siguientes premisas:

- La RSC tiene una visión global de las dimensiones responsables de la empresa y tiene la capacidad de dar sentido a la actividad social de la FC.
- La FC, como realiza su actividad fundacional de forma independiente, es un sensor de las expectativas de determinados *stakeholders* (Westhues y Einwiller, 2006) y su aportación es necesaria para no convertirse en un instrumento que mercantilice la dimensión social de la empresa.
- La marca debe asumir el alineamiento global puesto que, aunque sea una fundación corporativa y sea independiente, es su “marca social corporativa”.

De esta manera, y atendiendo al siguiente *Esquema 33*, existen relaciones Marca-RSC, Marca-FC y RSC-FC que construyen una identidad fundacional capaz de generar “marca social corporativa”.

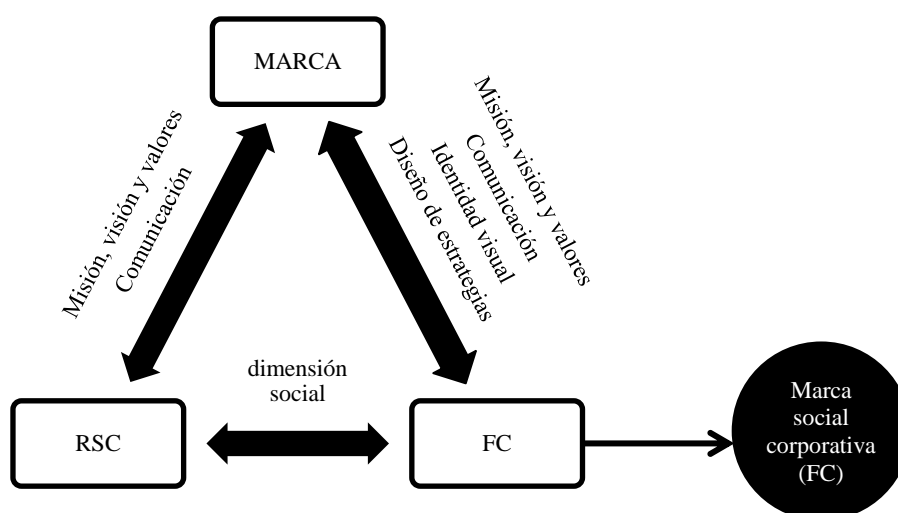
Así, la marca corporativa y la actuación de la RSC deben estar alineadas en cuanto a la forma de representar la misión, visión y valores corporativos. Del mismo modo, se debe prestar atención a la manera en que se dosifican los mensajes corporativos derivados de esta relación.

Por otro lado, la FC debe actuar en coordinación con la RSC, vinculando sus actuaciones con el plan de sostenibilidad global y, específicamente, complementando la dimensión social.

Por último, además del alineamiento con la RSC, la FC debe relacionarse con la marca mediante la completa integración de la misión, visión y valores corporativos; la incorporación de los atributos de identidad visual corporativa y la coordinación en la emisión de acontecimientos comunicativos. Asimismo, y sin perjudicar la independencia del ente fundacional, la marca debe intervenir en el alineamiento de las estrategias fundacionales para garantizar la relación de estas actuaciones con los rasgos identitarios de la organización.

La integración de marca, RSC y FC permite observar a la FC como una marca más de la compañía que se atribuye la dimensión social de la empresa. Se trata de lo que hemos denominado como “marca social corporativa”.

Esquema 33. Modelo de integración marca – RSC y Fundación corporativa



Fuente: elaboración propia

Según el análisis realizado, este tipo de coordinación ya se está produciendo en alguna de las empresas investigadas. No obstante, el discurso imperante de los gestores de marca está limitado por la necesidad de tener que separar lucro y no lucro. Por lo que no perciben que, verdaderamente, la FC sea una subdivisión de la marca corporativa.

Posiblemente, esta autonegación del papel de la FC sea debido a las limitaciones que el posicionamiento de la marca socialmente responsable ha encontrado en la literatura (crítica de *stakeholders*, escepticismo, aumento de expectativas, etc.). Así, este modelo no se está desarrollando de una manera sistemática o coordinada.

No obstante, la asimilación de este planteamiento en la gestión de la marca no limitaría el papel neutral que actualmente tienen las FC, sino que favorecería un alineamiento que incidiera en la construcción global de la marca corporativa y su relación con los *stakeholders*. De hecho, su repercusión se puede observar en el siguiente *Esquema 34*.

### **3. Una FC también puede construir marca vinculándose a otro valor corporativo**

Se puede observar que cuando se supera el reparo a otorgar a la FC la categoría de marca, el gestor encuentra en la fundación una vía para potenciar cualquiera de sus valores corporativos. De esta manera, su núcleo identitario puede ampliar el mensaje que emite a sus *stakeholders*. Marca y FC complementan un discurso.

La investigación ha encontrado que la mayor parte de fundaciones está vinculada a la dimensión social de la RSC. Es decir, ha asumido la condición de complementar las acciones que realiza la empresa en favor de la comunidad o del *stakeholder* sociedad (común a todos los informantes analizados).

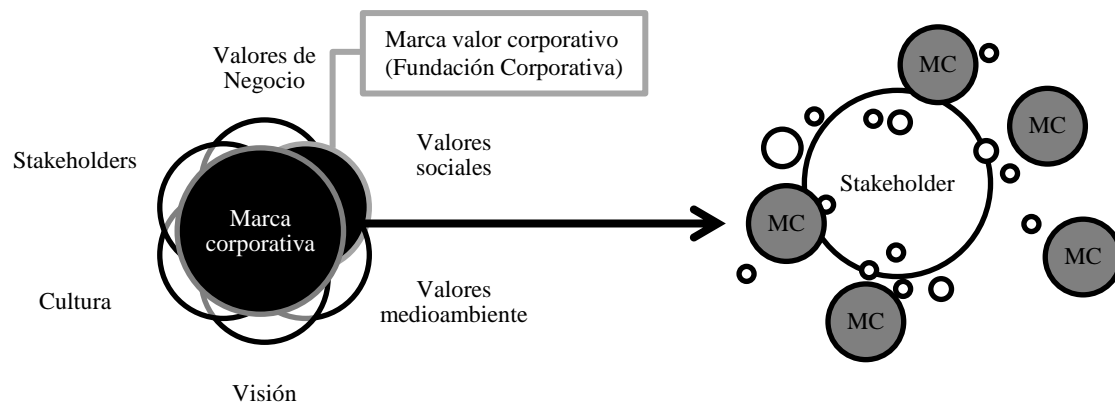
No obstante, la muestra nos ha permitido observar que existen FC que han vinculado su actividad con otros valores de la organización, incluso aquellos relacionados con el negocio. Esta situación nos permite afirmar que una empresa puede desarrollar una FC con un perfil específico que incida en cualquiera de los valores que representa su marca corporativa.

Por ello, si una empresa cuenta con una identidad fuertemente arraigada al valor “innovación”, puede desarrollar una fundación que trabaje los aspectos circunscritos a este valor. Toda la repercusión de su actividad fundacional recaerá en la percepción de

la marca corporativa y la característica “innovación”. Es por eso que, aunque se haya definido a la FC como una “marca social corporativa”, quizás sea más adecuado hablar de una “marca valor”, vinculada estrechamente con la marca corporativa pero con la suficiente autonomía como para no perder sus principios fundacionales.

Si se materializa un valor a través del trabajo de la FC, la comunicación de la marca corporativa puede centrarse en otros atributos de su identidad. Consecuentemente, entre marca y “marca valor” (FC) se favorece una percepción que genere una imagen y reputación corporativa y, efectivamente, motive la diferenciación frente a los *stakeholders*.

**Esquema 34. Diferenciación a través de sinergias marca corporativa – marca valor corporativo**



Fuente: elaboración propia

A diferencia del modelo actual (ver *Esquema 32*, anteriormente mencionado), cuya búsqueda del núcleo identitario limita la diferenciación de la marca corporativa por la necesidad de equilibrar sus mensajes frente a la variedad de *stakeholders*, la inclusión de una “marca valor corporativo” facilita que la marca pueda dedicarse a espacios de trabajo a los que antes no podía prestar tanta atención. La FC incide específicamente en uno de los valores (ver *Esquema 34*) y la marca corporativa puede profundizar en el resto de los de la organización. Para la potenciación del valor social, ya hemos comentado el modelo de relación que debe existir entre RSC, marca y FC.

Consecuentemente, la fuerte vinculación entre la identidad de marca y FC aparece ante el *stakeholder* como un mismo ente que incide en la reputación de la compañía. La diferenciación es mayor.



**4. La marca corporativa y la FC sólo pueden estar alineadas si comparten grupos de interés. Por ello, la estrategia de *branding* de la empresa será determinante para articular los fines y objetivos de la FC**

Además de la falta de asimilación del estatus de FC como complemento de la marca corporativa, la empresa ha obviado la necesidad de vincular sus FC con sus públicos. Bajo la genérica premisa de que la FC es un complemento de la dimensión social de la empresa, la marca corporativa ha relacionado la FC con el segmento sociedad.

Si bien es cierto que en la mayoría de casos esa consideración es válida, conviene recordar que la estrategia de *branding* y los públicos de la marca corporativa serán los encargados de definir los *stakeholders* de la FC.

En una estrategia de *branding* monolítica o de respaldo, la FC no supondrá ninguna controversia puesto que el papel de la marca corporativa abarca numerosas competencias, excepto, quizás, el *stakeholder* cliente. Sin embargo en una estrategia multimarca, la FC debería tener presente los públicos de su marca corporativa, puesto que si desvirtúa su misión, el mensaje puede ser mal entendido o dilapidado por una falta de coherencia interna.

Así, si una marca corporativa tiene como principal *stakeholder* a las instituciones públicas, el alineamiento de la identidad con la fundación debería favorecer que las actividades de esta fundación incidan en las expectativas de este grupo de interés. Del mismo modo, si se trata de un público formado por accionistas, la FC debería cumplir con sus expectativas, ya sea a través de seminarios especializados en finanzas, cursos de formación financiera o los intereses que se hayan detectado a través del análisis de mercado.

De esta manera, se favorece que la FC incida específicamente en un *stakeholder*, mientras que la marca corporativa podrá matizar su mensaje global (o agrandar su nudo identitario) y dividir el cumplimiento de expectativas entre su comunicación y la de FC.

## 5. La FC permite generar comunicación corporativa especializada y creíble

A lo largo de la tesis hemos comentado la necesidad de que la marca corporativa genere un mensaje global que incida en los aspectos que definen su identidad. Tal y como se ha subrayado, el problema surge por la pluralidad de expectativas de los *stakeholders* y la dificultad para conjugar mensajes sociales, medioambientales y de negocio. Los discursos muy vinculados a cualquiera de estos factores pueden suscitar reacciones contrarias entre los diferentes grupos de interés de la organización.

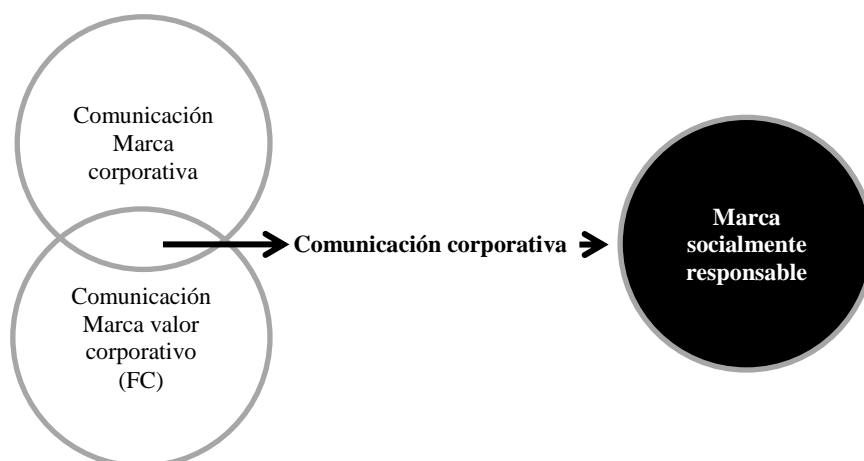
Es decir, desde el momento en que la empresa tiene como finalidad la generación de beneficios, parece que un nutrido grupo de personas puede considerar que la comunicación negocio-*responsabilidad* es inviable. La cuestión es que se espera que la empresa sea rentable y asuma su responsabilidad social, pero no parece que sea necesario que la comunicación corporativa deba subrayar ese carácter *responsable*. Por eso, existe una asimetría entre lo que la empresa realiza en materia de RSC y su rechazo a comunicarlo (Villagra, 2009, Villagra y López, 2013).

Incidimos en lo ya enunciado: ante esta circunstancia, el gestor espera tener una reputación lo suficientemente sólida como para poder comunicar sus valores éticos sin perder credibilidad o profundiza en una comunicación específica y segmentada.

La FC es una institución independiente cuyo fin es atender a su misión fundacional. Bajo esa premisa, su capacidad de comunicación no se encuentra limitada por una pluralidad de valores ni por una naturaleza cuyo fin último sea la obtención de beneficios. De hecho, se trata de una entidad de carácter filantrópico.

Por ello, su comunicación sólo puede deberse a los hechos noticiosos de su actividad. Por lo tanto, no se debería producir tanto extrañamiento ante una comunicación vinculada con su *responsabilidad*, puesto que es su fin último. Como ésta está alineada con la marca corporativa, la percepción de los públicos debería repercutir en la reputación de la marca corporativa global y en la construcción de una percepción vinculada a una marca socialmente responsable (ver siguiente *Esquema 35*).

Esquema 35. Sinergias para la comunicación corporativa



Fuente: elaboración propia

Para que los *stakeholders* no sean confundidos por el mensaje, la comunicación debe ser coordinada desde el departamento de marca y aunar en los procesos de comunicación los valores que la compañía ha asumido.

Se parte de la base de que la comunicación de la FC se observa de una manera más neutral y objetiva (Kramer *et al.* 2006, Westhues y Einwiller, 2006). Está alejada de las connotaciones negativas que, en ocasiones, pueden derivar de la empresa. Una ventaja conocida por los gestores de marca que deben tener en cuenta.

Además, este tipo de comunicación interna y externa potenciarán WOM (*Word of Mouth*), que evitará acudir a los medios convencionales (publicidad pagada). Se generará *publicity* debido a los contactos establecidos a través de las redes sociales, las relaciones con los medios y comunicación *one on one*. Asimismo, la labor de la FC, al tratarse de un espacio organizador de eventos y experiencias de marca, genera nuevamente una comunicación no pagada entre los diversos públicos que entran en contacto con la experiencia FC y los valores sociales de la FC. La web se encarga de aportar coherencia y centralizar la información de público proactivo.

En conclusión, una de las principales ventajas que otorga la fundación es la facilidad para comunicar parte de los valores responsables de la marca. Al mediar entre la marca y los públicos, se eliminan las posibles connotaciones negativas hacia la empresa. La estrategia de comunicación no significa perder la neutralidad frente a la sociedad. Este modelo permite a las marcas potenciar la comunicación de sus valores sin necesidad de

aceptar el riesgo de ser percibidos negativamente por los receptores. Nadie duda de que una fundación deba comunicar su labor. Sin embargo, cuando una empresa incide en sus valores como organización, puede despertar suspicacias entre aquellos que lo reciban de manera negativa. La clave del modelo es tener claro que la coordinación se debe realizar entre FC-Marca y RSC, nunca entre FC y gobierno corporativo.

Por tanto, en el momento de adquirir un compromiso responsable con la sociedad, la opción de desarrollar un FC alineada con la RSC (no únicamente con la dimensión social) y la marca corporativa permite a la organización incidir en la percepción de su marca sin el riesgo de ser observados como maquilladores de la realidad. La integración entre marca y FC (“marca valor”) puede ser modulada con el fin de controlar el *feedback* recibido por los *stakeholders*.

Para concluir la investigación, conviene relacionar las conclusiones con los objetivos de la tesis:

- Estas conclusiones han propuesto un modelo de gestión de marca que integre las estrategias de RSC y FC. Específicamente, han subrayado la necesidad de dotar a la FC de una significancia en la que se tenga presente su actividad como un complemento de la marca corporativa y no meramente de la dimensión social de la RSC.
- Hemos analizado las particularidades del ente fundacional y hemos observado sus posibilidades para emitir un mensaje corporativo que permita integrar la dimensión responsable de la empresa.

Asimismo, dentro de los objetivos complementarios, la investigación aplicada ha proveído un mapa de las fundaciones corporativas en el IBEX 35 y ha delimitado su nivel de integración de identidad corporativa. De hecho, los resultados de dicho análisis han permitido observar que, pese a que las marcas no lleguen a considerar a la FC como parte de su *brand portfolio*, gran parte de las empresas gestionan la identidad de sus fundaciones de la misma manera que se podría realizar con una marca.

Dentro del análisis de los niveles de coordinación entre marca, FC y RSC hemos descrito los resultados de la investigación y hemos encontrando una mayoritario tipo de metodología en la que la creación de comités permite alinear las estrategias responsables de la FC con la identidad de marca.

Asimismo, hemos observado cómo, de manera predominante, se considera que la FC fomenta el orgullo de pertenencia y la cultura corporativa a través de una elevada comunicación interna que persigue cumplir las expectativas de parte del *stakeholder* empleado.

Por último, hemos podido constatar que tanto literatura como investigación aplicada afirman que la FC genera reputación corporativa.

## LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las conclusiones de esta tesis sitúan a la FC como un apoyo de la marca para dar forma a unos valores corporativos. La principal ventaja que aporta la FC a la gestión de marca es constituirse como una representación concreta de un valor. Eso supone una responsabilidad para los gestores de marca, ya que es diferente gestionar unos valores que se manifiestan en una personalidad corporativa que trabajar con un departamento en el que un valor se ha convertido en institución (FC-“marca valor”). Las futuras investigaciones tienen que:

*- Profundizar en el posicionamiento de la FC en la estrategia de branding de las organizaciones*

Es decir, buscar la falsación de la línea emprendida por esta tesis a través del análisis de nuevos universos para aportar mayor conocimiento a los procesos que configuran un ente diferenciado de la empresa a partir de un valor corporativo.

*- Investigar en los públicos el papel de la FC en la construcción de marca corporativa*

El interés por la percepción de la FC y los valores sociales de la marca en los públicos, así como la repercusión en sus expectativas, está sujeto a futuras investigaciones cuantitativas.

Consecuentemente, se debería profundizar en la medición de la eficacia de la FC para el departamento de marca. No existen modelos de medición que evalúen la incidencia de la actividad fundacional en la gestión a largo plazo de una marca corporativa.

*- Analizar las perspectivas de FC y RSC respecto a la relación con la marca corporativa*

Las FC tienen una perspectiva sobre su relación con la marca que no ha sido tratada en esta tesis pero que podría ampliar y matizar el punto de vista aportado desde marca.

*- Evaluar distintos tipos de relaciones entre FC y brand portfolio*

Siguiendo con el modelo que esta tesis ha recomendado, sería oportuno profundizar en las subcategorías de fundación empresarial. Si bien esta investigación ha propuesto un modelo que complementa a la marca corporativa, existen otras estrategias. No es necesario que la fundación incida en la marca corporativa, podría estar vinculada a una marca comercial. Por ello, es necesario investigar los beneficios de fundaciones vinculadas a otra marca o al líder empresarial con repercusión mediática.

*- Análisis de contenido sobre el discurso fundacional y la relación con la marca*

Finalmente, una línea de investigación se encuentra en torno a la construcción del mensaje, cómo se crea la retórica de la marca sobre sus valores corporativos y qué incidencia tiene la fundación. Asimismo, es conveniente trabajar el discurso sobre la marca que se percibe en la experiencia fundacional del público, ya sea en la comunicación interna o en la elaboración de comunicaciones externas o eventos.

Para concluir, conviene matizar que hemos cumplido con todos los objetivos de la investigación. En estas páginas hemos definido a) el concepto y contexto de la fundación corporativa y de la RSC, b) hemos analizado la gestión de marca en la dimensión social de empresas con programas de RSC y fundaciones corporativas, c) se ha relacionado empíricamente la literatura estudiada con la realidad de la gestión de marca en las empresas españolas del IBEX 35 que sostienen programas de RSC-fundación corporativa y d) la investigación ha permitido evaluar los modelos de relación marca-FC y proponer uno. Por tanto, cerramos las fases de investigación de la presente tesis:

Esquema 36. Estructura general de la investigación. Fase 4



Fuente: elaboración propia

# ANEXOS

## ANEXO 1. IDENTIDAD VISUAL FUNDACIÓN CORPORATIVA – EMPRESA: LOGOS

NOMBRE FUNDACIÓN	LOGO EMPRESA	LOGO FUNDACIÓN
<a href="#">FOCUS ABENGOA</a>		
<a href="#">ABERTIS</a>		
<a href="#">ACCIONA MICROENERGÍA</a>		
<a href="#">ACS</a>		
<a href="#">ARCELORMITTAL FOUNDATION</a>		NO CONSTA
<a href="#">BANCO SABADELL</a>		NO CONSTA
<a href="#">DE LA INNOVACIÓN BANKINTER</a>		
<a href="#">BBVA</a>		



<a href="#"><u>OBRA SOCIAL LA CAIXA</u></a>		
<a href="#"><u>ENDESA</u></a>		
<a href="#"><u>GAS NATURAL FENOSA</u></a>		
<a href="#"><u>GRÍFOLS</u></a>		
<a href="#"><u>IBERDROLA</u></a>		
<a href="#"><u>MAPFRE</u></a>		
<a href="#"><u>REPSOL</u></a>		
<a href="#"><u>SACYR VALLEHERMOSO</u></a>		NO CONSTA
<a href="#"><u>BANCO SANTANDER</u></a>		
<a href="#"><u>TELEFÓNICA</u></a>		

## ANEXO 2. IDENTIDAD VISUAL FUNDACIÓN CORPORATIVA — EMPRESA: WEBSITES

ABENGOA

English

10 oct 2012 18:57

ABG.A ▼2,97€ -5,75 %

ABG.R.B ▼2,63€ -4,20 %


IBEX ▼7.668,00 -1,00 %

NYSE ▼8.233,63 -0,55 %

NDQ100 ▼2.731,49 -0,38 %

ABENGOA

Soluciones tecnológicas innovadoras para el **desarrollo sostenible**



Abengoa en el mundo  
Conoce **GEA** >

Compañía


Innovación

Negocio

Responsabilidad Social Corporativa


Accionistas y Gobierno Corporativo

Sala de Prensa




Parar animación

Tecnología




Innovamos para crear las soluciones que impulsarán la vida de las personas en los próximos años.

Actividades




Comercializamos energía renovable y construimos para otros infraestructuras energéticas y medioambientales.

Sostenibilidad




Nos aseguramos de que nuestros productos, servicios y procesos sean sostenibles.

Noticias



Te informamos de nuestras actividades y te invitamos a participar para cambiar el mundo.



**focus** ABENGOA

Fundación Focus-Abengoa. Hospital de los Venerables, Sevilla

¿Qué es Focus-Abengoa?

La sede: el Hospital de los Venerables

Órganos de Gobierno

Información General

Actividades de la Fundación

Exposiciones

Música

Seminarios, Congresos y Conferencias

Programa de Actividades

Foro Focus-Abengoa sobre Energía y Cambio Climático

Programa Educativo curso 2011-2012

Últimas Noticias

La Fundación Focus-Abengoa ha resuelto la concesión de Bolsa para la ampliación de estudios en el extranjero y Ayuda para estudio de idioma en el extranjero en cursos de verano"

La Fundación Focus-Abengoa y el Museo del Prado presentan la exposición "Murillo y Justino de Neve. El arte de la amistad"

Avance de la Escuela de Barroco 2012

Premios y Ayudas

Programa Vuela

Publicaciones

Pedidos

Boletín Noticias

Boletín Escuelas


Informe Anual

Acción Social

Concurso Focus-Abengoa Integración Discapacitados

Labor Asistencial España y Sudamérica

Venta de Entradas



## ABERTIS

**abertis**

Inicio | Contactar | Proveedores | Usuarios registrados  
Español | Català | English | Français

Miércoles, 10 de octubre de 2012

Buscador general Introduzca su búsqueda

Cotización abertis: 10/10/2012 17:38h. abertis 11.96€ ▲ 0.97% 0.12€ | IBEX 35 7,668.00 ▼ -1.00% -77.40

Información Corporativa ▶  
Líneas de negocio ▶  
Relaciones con Inversores ▶  
Sala de prensa ▶  
Responsabilidad social ▶

**infraestructuras que funcionan**

**Últimas noticias**

- ▶ abertis organiza un foro sobre colaboración público-privada ...  
9 de octubre de 2012
- ▶ El Consejo de Administración de abertis da luz verde al proyecto ...  
6 de agosto de 2012
- ▶ El beneficio neto comparable de Abertis crece un 2% en el primer ...  
25 de julio de 2012
- ▶ La CNMV acuerda la admisión a cotización

**Relaciones con inversores**

- ▶ Resultados 1S 2012-25 de Julio
- ▶ Informe Anual 2011
- ▶ Junta General de Accionistas 27 Marzo 12.00h

**abertis en el mundo**

Alertas

abertis alertas

**abertis en las redes sociales**

YouTube

Revista del Grupo abertis

link

WEBSITE

**fundación abertis**

INICIO | SITEMAP | ACCESIBILIDAD | CAT - ENG - FRA

Medida texto A A A

fundación abertis Actividades La RSC de abertis Sala de comunicación

BUSCADOR buscador

**Agenda**

27/07/12: Puertas abiertas en el castillo de Castellet [ + ]

**Noticias**

19/07/12: Presentación de la candidatura del castillo de Castellet como sede (...) [ + ]

**AUTOROUTE ACADEMIE .COM**

La fundación y el medio ambiente

Becas para los estudiantes de Castellet

Memoria 2011

abertis

WEBSITE FUNDACIÓN



## ACCIONA

WEBSITE

Inicio | English | Newsletter | Contacto

Google Búsqueda personalizada Buscar

Quiénes somos | Líneas de negocio | En el mundo | Accionistas e inversores | Sostenibilidad | Personas | Prensa

Líderes en energías renovables, infraestructuras y agua

42,89 DIF.: -1,02 DIF. %: -2,32 MÁX.: 43,8

Fuente: Infobolsa

**Noticias destacadas**

- ACCIONA y Fundación ONCE refuerzan su compromiso con la inserción laboral de las personas con discapacidad
- ACCIONA construirá su tercera planta de agua potable en Italia
- ACCIONA acerca la sostenibilidad a los escolares extremeños
- ACCIONA Agua entra en Arabia Saudí con la construcción de la desaladora de Al Jubail

**WebTV**

Video Corporativo de ACCIONA (2012)  
33075 Views

**Resultados 1S 2012**

**Memoria anual 2011**

WEBSITE FUNDACIÓN

ACCIONA Microenergía

ACCIONA Microenergía Perú

Buscar en este sitio

**Página Principal**

ACCIONA Microenergía Perú ( nueva denominación de Perú Microenergía) es una microempresa social proveedora de servicio básico de electricidad (iluminación y comunicación) con energías renovables a comunidades rurales aisladas. Es una asociación sin fines de lucro fundada en Mayo 2009 en Cajamarca (Perú).

Mediante un modelo de cuota por servicio los usuarios abonan una cuota mensual cuyo tope superior lo establece el regulador peruano, y a cambio recibe el servicio eléctrico durante al menos unas cuatro horas al día. Tanto el mantenimiento como la supervisión y reposición de los elementos que agotan su vida útil es por cuenta de ACCIONA Microenergía Perú

**NOVEDADES**

ACCIONA Microenergía Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo firman importantes convenios de Cooperación y financiamiento.

**1,700 familias rurales en la Región Cajamarca, accederán a energía eléctrica mediante sistemas fotovoltaicos en el 2013**

ACCIONA Microenergía Perú (AMP) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), firmaron el pasado 20 de febrero convenios de Cooperación Técnica y Préstamo proveniente del Programa de Empresariado Social de la Cooperación Española, para el programa LUZ EN CASA con el propósito de extender el acceso a la energía eléctrica a otras 1,700 familias más, de hogares rurales aislados en diferentes provincias de la Región Cajamarca mediante Sistemas Fotovoltaicos Domiciliarios.

[leer más](#)

**ELECTRIFICACIÓN RURAL FOTOVOLTAICA EN PERÚ**

## ACS

WEBSITE

WEBSITE FUNDACIÓN

## ARCELORMITTAL

**WEBSITE**

**ArcelorMittal** transforming tomorrow

Who we are | What we do | Corporate responsibility | People and careers | Investors | News and media

## Mining Canada's expansion project

Our mining business is working very hard to add value and growth for ArcelorMittal. Mining Canada will increase its capacity from 16 to 24 million tonnes a year - watch the video to find out how.

ArcelorMittal is the world's leading steel and mining company. Guided by a philosophy to produce safe, sustainable steel, it is the leading

Explore ArcelorMittal around the world

Press releases | News

15.03.2013 | ArcelorMittal completes the first instalment of its sale of a 15% inte ...

**WEBSITE FUNDACIÓN**

Información integrada en la web corporativa

**ArcelorMittal** transforming tomorrow

Who we are | What we do | Corporate responsibility | People and careers | Investors | News and media

## Corporate responsibility

- Workplace
- Environment
- Communities
- Ethics and governance
- Publications and reports
- Contact
- FAQs

Home → Corporate responsibility

The ArcelorMittal Foundation is helping communities in 30 countries around the world

### The ArcelorMittal Foundation – our mission

Education, health and community development are essential to an enhanced quality of life

The ArcelorMittal Foundation is a non-profit organisation that supports the social and economic development of communities in regions where we have business operations.

Working within the framework of our global corporate responsibility strategy, the ArcelorMittal Foundation works for the sustainable development of local communities. We believe that education, health and community development are essential to an enhanced quality of life, and our projects focus on building community infrastructure and services and promoting social inclusion.

Related information

**Solidarity holidays**

The Foundation's solidarity holidays



## BANCO SABADELL

WEBSITE

## Información integrada en la web corporativa

Usted está en: [Inicio](#) > [Sociedad](#) > [Fundación Banco Sabadell](#) > [Fundación Banco Sabadell](#)

## Fundación Banco Sabadell

► [Memoria de actividades 2011](#) (672 Kb, 11 pág.)

La Fundación Banco Sabadell se constituyó como fundación privada en el año 1994, en virtud del acuerdo del Consejo de Administración de Banco Sabadell, con el propósito de estimular y difundir el saber y la cultura.

### Misión

La misión de la Fundación Banco Sabadell es la promoción de actividades de divulgación, formación e investigación en los ámbitos social, educativo, científico y cultural dirigidas a toda la sociedad.

Los principales patrocinios de la Fundación Banco Sabadell tienen como objetivo dar apoyo a las instituciones, preservar el patrimonio, colaborar en manifestaciones artísticas (musicales, escénicas, visuales) y potenciar el reconocimiento de personas jóvenes que destacan en el campo de la innovación y la investigación.

### Gobierno

Los recursos anuales de la fundación se componen de las rentas que producen el activo y de la subvención que recibe de Banco Sabadell. El gobierno y la gestión de la fundación corresponden al patronato, órgano que la representa y que está plenamente facultado para llevar a cabo las actividades fundacionales.

► [Estatutos de la Fundación Banco Sabadell](#) (63 Kb, 6 pág.)

### Patronato

Presidente	► <a href="#">Miquel Molins Nubiola</a>
Vicepresidente	► <a href="#">Juan Manuel Desvallés Maristany</a>
Tesorero	► <a href="#">Esteban M<sup>a</sup> Faus Mompert</a>
Vocal-Secretaría	► <a href="#">Carmen Casas Martínez</a>

WEBSITE FUNDACIÓN

## BANKINTER

**bankinter.** Atención al cliente 902 365 563 | Servicio Videollamada | English version | Mapa web

Particulares | Empresas | Broker | Línea Directa Aseguradora

**Inicio** | Asesoramiento | Cuentas | Tarjetas | Depósitos | Fondos | Seguros | Hipotecas | Móviles | Operar

Bienvenida | Mi área confidencial | Renting | Seguridad

**Acceso clientes**

Usuario:

Contraseña:

☐ Estoy en un PC privado

**Entrar**

- Acceso con DNI electrónico

- Soluciones claves de acceso

**Hágase Cliente**

**Club de Compras**

Portal inmobiliario

Bankinter Labs

Bankinter en redes

**Productos destacados**

Oferta Cuenta Nómina para nuevos clientes.

La vida no se paga en televisores.

**Se paga en euros.**

Camisa Pvp. 1 televisor

5% TAE (1) primer año

2% TAE (1) segundo año

0€ cuota de tarjeta

0€ comisión de mantenimiento

0€ transferencias nacionales por internet

Cuenta Nómina

Inverplus

Internet 3G

Telefonía Móvil

**Traspaso de Valores**

**¿600 qué?**

**Préstamos personales**

Si puede pensarlo, podemos

WEBSITE

Acceso para miembros | Sala de prensa | Contacto | English version

**Fundación Innovación Bankinter**

**Creando riqueza a través de la innovación**

**Fundación**  
Crear riqueza a través de la innovación y el emprendimiento

**Think Tank**  
Detectar tendencias de innovación a través de nuestro Think Tank

**Akademia**  
Potenciar una actitud innovadora en la educación en España

**Emprendedores**  
Promover y apoyar el emprendimiento en España

Introducción | Patronato | Proyectos | Divulgación | Conferencias | Innoforo | Colaboradores | Testimonios | Innomagazine | Agenda de innovación

Fundación » Introducción

**Fundación**

La misión de la Fundación Innovación Bankinter es crear riqueza sostenible a través de la innovación y el emprendimiento.

Desde nuestra constitución en 2003, hemos tenido la firme vocación de ser un modelo rompedor de contribución con la sociedad, dedicando todos nuestros esfuerzos a fomentar la innovación y el emprendimiento, como motores de creación de riqueza sostenible, entre todos los agentes activos de nuestra sociedad, desde empresarios y altos directivos, emprendedores hasta aquellos que lo serán en el futuro, los estudiantes.

**Última publicación:**  
**Desempleo en las economías desarrolladas**

La XVIII publicación de la Fundación de la Innovación Bankinter donde se recogen las...  
**Descargar ahora** (3 MB - PDF)

Home | Fundación | Think Tank | Akademia | Emprendedores

© 2013 Fundación de la Innovación Bankinter | Aviso legal | Condiciones de uso | Sala de prensa | Contacto

**Suscripción a InnoMagazine**

**Enviar**

¡Síguenos! [Facebook](#) [LinkedIn](#)

WEBSITE FUNDACIÓN



## BBVA

BBVA

NYSE Closed 7.73 USD 0.00 % Webs BBVA Búsqueda English

accionistas e inversores

Grupo BBVA Información financiera La Acción Accionistas Renta fija Sostenibilidad Gobierno Corporativo

Home > Grupo BBVA

**Grupo BBVA**

BBVA es un grupo global de servicios financieros centrados en el cliente fundado en 1857. El Grupo tiene una sólida posición de liderazgo en España, es la mayor institución financiera de México y cuenta con franquicias líderes en América del Sur y en la región "Sunbelt" de Estados Unidos.

**Aquí hallará los datos básicos sobre BBVA**

> El Grupo BBVA en resumen

**Francisco González es el presidente**

**Próximos eventos**

- 17/10/2012 9:30:00  
Black out period.
- 31/10/2012 9:30:00  
3T12 Presentación de Resultados
- 13/11/2012 9:00:00  
Conferencia Bancaria UBS

BBVA

WEBSITE

English version | Web BBVA.com | Mapa | Contacto | @ÁREA PRIVADA

**Fundación BBVA**

Áreas Agenda Prensa Multimedia Sobre la Fundación

Buscar en Fundación BBVA

Economía y Sociedad Medio Ambiente Biomedicina y Salud Ciencias Básicas y Tecnología Cultura

**Premios Fundación BBVA Fronteras del Conocimiento**

**Investigación**

**Publicaciones**

**Economía y Sociedad**

- Las relaciones entre universidades y el tejido empresarial son claves para el cambio de modelo productivo que necesita España
- Estudio anual Transatlantic Trends 2012
- Las diferencias de resultados educativos entre autonomías son tan grandes como entre países de la OCDE

Un estudio Fundación BBVA-Ivie analiza los procesos que se desarrollan en el interior de las universidades, así como las oportunidades y debilidades de su entorno laboral y productivo, señalando que hay que reforzar la investigación aplicada y la transferencia tecnológica

El estudio revela que la mayoría de los europeos encuestados ven positiva su pertenencia a la UE aunque, se muestran muy críticos respecto a lo que ha supuesto el euro en su país. Por otra parte, la casi totalidad de europeos y estadounidenses desaprueban la gestión de sus gobiernos frente a la crisis

La diferencia entre los conocimientos que se alcanzan en las regiones con mayor y menor rendimiento equivale a un año y medio de escolarización. Estas diferencias son aún mayores cuando tenemos en cuenta no solo el rendimiento educativo, sino también la calidad

**Agenda del mes...**

**Octubre 2012**

L	M	X	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

**El asma en la infancia**

WEBSITE FUNDACIÓN

## CAIXABANK

WEBSITE

WEBSITE FUNDACIÓN

## ENDESA



CONOCE ENDESA | NUESTRO COMPROMISO | ÚNETE A NOSOTROS

English

- » accionistas e inversores
- » clientes
- » prensa
- » proveedores

# liga endesa

Así vivimos la presentación

**Cotización bursátil**  
10/10/2012 / 18:52h.

**ENDESA**  
15,280 EUROS ▲ 0,52%

**ENERSIS LATIBEX**  
0,270 EUROS ▼ -1,81%

**ENDESA CHILE LATIBEX**  
1,243 EUROS ▼ -4,31%

**Es noticia**  
25/09/2012  
Espectacular puesta de largo de la Liga Endesa 2012-2013 con el concurso de mates y triples

25/09/2012  
James Gist y Sergii Gladyr, ganadores de los Concursos Oficiales de Mates y Triples

13/09/2012  
La vivienda sostenible 'Patío 2.12', en la que

**Enel Lab**  
Participa en el Laboratorio de Empresas para descubrir juntos la energía del futuro

**El negocio de la electricidad**  
Todos los datos de generación, distribución y comercialización de Endesa

**Nuevo spot de la Liga Endesa**  
Las estrellas de la Liga comparten protagonismo con aficionados de todas las edades





---

**inicio**

- la fundación
- iluminación
- medioambiente
- acción social
- actividades culturales
- becas
- fondo histórico
- noticias

Buscar...



Página 1 de 2

**LA REAL ACADEMIA NACIONAL DE MEDICINA (RANM) ESTRENA LA ILUMINACIÓN DE SU FACHADA**

- Recién rehabilitada, está realizada casi íntegramente en piedra caliza y es de estilo barroco-clasicista, de porte palaciego y monumental.

Madrid, 9 de octubre de 2012.- La Real Academia Nacional de Medicina (RANM) acaba de estrenar la iluminación de su fachada. Un proyecto que ha sido posible gracias a la colaboraci...

**LA FUNDACIÓN SEVILLANA ENDESA Y LA FUNDACIÓN ENDESA ILUMINAN LA IGLESIA DE SANTA MARÍA DEL CASTILLO EN OLIVENZA**

- El alcalde de Olivenza y el párroco del templo presidieron el acto de inauguración.
- En total se han instalado 235 puntos de luz, repartidos en 30 encendidos diferentes, que suponen una potencia total instalada de 11,96 kilovatios.
- Para la labor de embellecimiento artístico se han empleado técni...

**YA ESTÁ EDITADA LA MEMORIA 2011 DE LA FUNDACIÓN ENDESA**

La Fundación Endesa, un año más, ha procedido a una nueva edición de su

WEBSITE FUNDACIÓN

WEBSITE



## GAS NATURAL FENOSA

gasNatural fenosa

Idiomas ▼ Área privada ▼ Países ▼

España | Sites Relacionados ▼

**Inicio** Conócenos Hogar Negocio Grandes Clientes Otros canales

Te ofrecemos planes luz y servicios para

**SITGES 2012**  
4-14 OCTUBRE  
en el cine como en casa  
Consigue una **entrada doble** para el Festival de Cinema Fantàstic de Catalunya.  
Gas Natural Fenosa te invita a disfrutar del mejor cine fantástico y a evitar con nosotros el fin del mundo.  
Únete a nuestro Facebook clicando "me gusta" y participa en el sorteo.

**Hazte fan ahora!** y consigue una entrada de cine **2x1** ...y además entra en el sorteo de un año de cine gratis

Soluciones para tu Negocio

Gestión personalizada para industriales

WEBSITE

fundación gasNatural fenosa

La Fundación

Miércoles, 10 de octubre de 2012  
Català - English

Buscar  Búsqueda Avanzada

Web Gas Natural Fenosa · Mapa Web · Contacto

Fundación Gas Natural Fenosa

- Medio ambiente
- Internacional
- Centro de Formación de la Energía
- Centro de historia del gas
- Museo del Gas

Síguenos en:   

**Noticias**

La Fundación Gas Natural Fenosa es la más transparente de España

El informe Construir Confianza 2011 de la Fundación Compromiso Empresarial ha situado, con la máxima puntuación, a la Fundación Gas Natural Fenosa como la más transparente de España.

**Noticias**

La Fundación Gas Natural Fenosa analiza en un ...  
03/10/2012 - BARCELONA

La Fundación Gas Natural Fenosa invita a 20 empresas ...  
28/09/2012 - SABADELL

El Máster Oficial en Gestión del Patrimonio de la ...  
14/09/2012 - SABADELL

**Actividades**

La eficiencia ambiental y energética en ...  
07/11/2012 - MADRID (ESPAÑA)

La eficiencia energética en el alumbrado  
03/10/2012 - BARCELONA (ESPAÑA)

La gestión de la energía hoy  
02/07/2012 - BARCELONA (ESPAÑA)

Medida, control y verificación del ...  
11/10/2012 - PALMA DE MALLORCA (ESPAÑA)

El Museo del Gas está de Fiesta Mayor ...  
04/09/2012 - SABADELL (ESPAÑA)

El gas natural avanza. Soluciones en ...  
04/08/2012 - MADRID (ESPAÑA)

**Publicaciones**

Juli Batllevel un gaudinià oblidat  
Josep Casamartina i Parassols

La energía eólica  
Félix Avila

La eficiencia energética en el alumbrado  
Javier Calonge

Las redes eléctricas

**Cómo encontrarnos**

WEBSITE FUNDACIÓN

## GRIFOLS

**GRIFOLS**

Contacto | Inglés | **Español** | Mapa Web | RSS

Sobre Grifols | El plasma: fuente de vida | Investigación y Desarrollo | Productos | Trabajar en Grifols | Accionistas e Inversores | Sala de prensa

**España** | Seleccionar país ▼


Inicio | Productos ▸ Bioscience | Hospital | Diagnóstico | Noticias y Eventos | Contacto

España > Inicio > Nuestra compañía

Imprimir | Favoritos | Enviar

• Nuestra compañía

**Movaco, S.A.**



La comercial de Grifols en España

Movaco, S.A. es una compañía del holding Grifols que tiene por objeto la comercialización en centros hospitalarios de productos y servicios fabricados por compañías del grupo o por terceros. Esta actividad se realiza a través de seis delegaciones en España, ofreciendo así de forma próxima y directa la atención telefónica, la red de ventas especializada y el servicio de asistencia técnica posventa que cada uno de los

**Noticias**

**La estrategia de investigación en alzhéimer de Grifols aborda de forma integral esta patología degenerativa**

La compañía presenta sus proyectos de investigación coincidiendo con el "Día Mundial del alzhéim..."

→ info

**Grifols acuerda la compra de tres centros de donación de plasma en Estados Unidos a la canadiense Cangene**

Cerrada la operación, Grifols cuenta con

WEBSITE

**FUNDACIÓ VÍCTOR GRIFOLS i LUCAS**

**la Fundación**

Misión y objetivos  
Patronato  
Víctor Grifols i Lucas  
El grupo Grifols  
Memoria

**Publicaciones**

Colecciones editadas  
Colaboraciones editoriales  
Solicitud publicaciones

**Investigación**

Becas concedidas  
Investigadores premiados

**Premios y Becas**

Premios de investigación  
Becas de investigación  
Premio periodístico

**Actividades**

Agenda  
Actividades realizadas

**Comunicación**

Noticias  
Boletín  
Notas de prensa  
Hemeroteca

Inicio | Mapa web | Contacto | RSS | **Español** | English | Català

**“Una de las cualidades fundamentales del médico”**

**Hoy destacamos**

**Resolución del jurado de los Premios y becas de bioética 2011-2012**

Esther Farnós, Premio de investigación por el trabajo: "Consentimiento a la reproducción asistida. Crisis de pareja y disposición de embriones".

**Noticias**

**Victòria Camps recibe la medalla Josep Trueta al mérito sanitario**

La presidenta de la Fundació Víctor Grifols i Lucas y del Comitè de Bioètica de Espanya, recibió este reconocimiento el pasado 2 de octubre

**acceso usuarios:**

nombre de usuario

contraseña

HE OLVIDADO LA CONTRASEÑA

NUEVO USUARIO

**+ más bioética**

la Fundació en 3 minutos


**el buscador de bioética**

www.bionethics.net

WEBSITE FUNDACIÓN

## IBERDROLA

WEBSITE



CONÓCENOS
REPUTACIÓN Y SOSTENIBILIDAD
SALA DE PRENSA
ACCIONISTAS E INVERSORES
CLIENTES
PROVEEDORES
REDES
Buscar

change to english >



¡ENTRA EN LA ENERGÍA DE LA ROJA Y APUESTA HASTA EL 16 DE OCTUBRE!

Adivina qué jugadores españoles marcarán y podrás ganar camisetas de la Selección.

VER+

**GRUPO IBERDROLA**

> WEBS DEL GRUPO

Seleccione una web... ▼

> CONTACTA CON NOSOTROS

> MULTIMEDIA PROFESIONALES

> FUNDACION IBERDROLA

> CANAL DE EMPLEO

**SIGUENOS EN...**

TWITTER

YOUTUBE

FACEBOOK

BLOG

FLICKR

RSS

SLIDESHARE

**ACCIONISTAS E INVERSORES**

GOBIERNO CORPORATIVO

ACTUALIDAD EN BOLSA

INFORME RESULTADOS PRIMER SEMESTRE 2012

IBEX 35 | IBERDROLA

FECHA: 10/10/2012 | HORA: 17:38h

3,714€ / +0,216%


HECHOS RELEVANTES

AGENDA 2012

OLA (ONLINE ACCIONISTAS)


GUÍA RÁPIDA DEL ACCIONISTA

WEBSITE FUNDACIÓN



PRESENTACIÓN
ÁREAS DE ACTIVIDAD
PUBLICACIONES
MEMORIA DE ACTIVIDADES
ACTUALIDAD
BUSCAR

> Inglés



PONEMOS ENERGÍA EN COSAS QUE IMPORTAN

La Fundación IBERDROLA está comprometida con el desarrollo de iniciativas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas, apoyando la formación y la investigación, promoviendo la sostenibilidad y la defensa de la biodiversidad, el arte y la cultura, así como la solidaridad y la acción social.




Formación e Investigación



Sostenibilidad y Biodiversidad



Arte y Cultura



Cooperación y Solidaridad

**Becas Energía y Medio Ambiente 2012-2013**

Listado de seleccionados 2012-2013

**Ayudas a la Investigación**

Cerrada convocatoria 2012-2013

**Becas de Formación e Investigación en Restauración**

En colaboración con el Museo del Prado

**Proyecto Románico Atlántico**

Apoyamos la restauración de 29 templos románicos en Salamanca, Zamora y norte de Portugal

ESPACIO MULTIMEDIA
ACTUALIDAD
LA CARA DESCONOCIDA DEL

GESTIÓN DE MARCA EN EMPRESAS CON FUNDACIÓN CORPORATIVA  
UN ANÁLISIS DE LA PRESENCIA FUNDACIONAL EN LA CONSTRUCCIÓN DE VALORES SOCIALMENTE RESPONSABLES Y DE RSC

-368-



## MAPFRE




[Listado de países](#)  
[Country List](#)

**PRIMERA ASEGURADORA ESPAÑOLA**

CON PRESENCIA EN MÁS DE 40 PAÍSES

Largest spanish insurance company  
with a presence in more than 40 countries



**Usuarios y clientes en España**  
Users and customers in Spain

- Seguros Particulares
- Seguros Autónomos
- Seguros Empresas
- Programa de Fidelización **teCuidamos**

**Otros portales de MAPFRE**  
Other portals MAPFRE

- Canal Salud
- Portal de Jóvenes
- Canal Motor
- Portal de Motos
- Reparaciones urgentes
- Canal Jubilación
- Jóvenes YCAR
- Canal Hogar

**Información corporativa del grupo MAPFRE**  
Corporate information MAPFRE GROUP

- Acerca de MAPFRE
- Accionistas e Inversores
- Sala de Prensa
- Responsabilidad social
- FUNDACIÓN MAPFRE
- About MAPFRE
- Investors
- Press Releases
- Social responsibility
- FUNDACIÓN MAPFRE

**CALCULE SU SEGURO**

- SEGUROS COCHES
- SEGUROS MOTOS
- SEGUROS HOGAR
- SEGUROS SALUD
- SEGUROS AHORRO
- SEGUROS VIAJES

FUNDACIÓN MAPFRE

MAPFRE

[Sala de Prensa](#)
[Suscribirse](#)
[Agenda](#)
[Contacto](#)
[Accesibilidad](#)
[Advertencias](#)
[FUNDACIÓN MAPFRE GUANARTEME](#)

FUNDACIÓN MAPFRE

FUNDACIÓN MAPFRE

ACCIÓN SOCIAL
CIENCIAS DEL SEGURO
CULTURA
PREVENCIÓN Y MEDIO AMBIENTE
SALUD
SEGURIDAD VIAL

CONÓCENOS
BECAS Y PREMIOS
BIBLIOTECAS
CAMPUS VIRTUAL
EXPOSICIONES
FORMACIÓN
PUBLICACIONES
VOLUNTARIADO



Convocatoria ayudas  
a la **investigación**  
y becas **2012**





WEBSITE FUNDACIÓN

## REPSOL

WEBSITE

repsol.com | Contacto | Usuarios Registrados | Castellano | Ir | búsqueda | Buscar

Sobre Repsol | Responsabilidad Corporativa | Productos y Servicios | Accionistas e inversores | Prensa | Competición | Guía Repsol | Empleo | Clientes B

## Líderes en el sector

De las 125 compañías internacionales de petróleo y gas analizadas, tan sólo 15 han entrado a formar parte del índice global Dow Jones Sustainability Index World, del que Repsol es líder con la máxima puntuación por su desempeño económico, social y ambiental durante 2012.

Últimas noticias: Repsol promueve soluciones novedosas para el sector agrícola (27 sep 12 - 10:45 CET)

Madrid 14,61€ (0,07%) | Buenos Aires 121,00ARS (0%)

Soluciones a medida | **Para particulares** | Para profesionales

Soluciones para la carretera | Soluciones para el hogar | Otras soluciones

**Guía Repsol**

**Descubre Madrid en 48 horas**  
Conoce la faceta más tradicional.

WEBSITE FUNDACIÓN

Fundación **REPSOL**

Ir a www.repsol.com | Inicio | Sala de prensa | Contacto

**Acción Social** | **Energía y Sostenibilidad** | **Educación y Formación** | **Estudios Sociales** | **La Fundación**

**NOTICIAS**

Homenaje a los Premios Cervantes en la Biblioteca Nacional de España  
10.10.2012

**AGENDA**

L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

◀ Octubre 2012 ▶

**LO ÚLTIMO**

**Exposición "Energía social"**  
En la Universidad Politécnica de Cartagena hasta el próximo 4 de noviembre. Entrada libre y gratuita.

MULTIMEDIA



## SACYR

WEBSITE

Promovemos ideas constructivas.

10 Octubre 2012 - 19h07 SYV : 1.43

Inicio | Contacto | Mapa | english | **español** | **Sacyr**

BUSCADOR  Buscar

QUIÉNES SOMOS | INFORMACIÓN PARA ACCIONISTAS E INVERSORES | SALA DE PRENSA | RESPONSABILIDAD CORPORATIVA | ÁREAS DE NEGOCIO | RRHH

**Actualidad**

05/10/2012  
VISITA DE OBRA  
Los Príncipes de Asturias visitaron ayer las obras de construcción del tercer juego de esclusas en Panamá

1 de 10 +info

**Prensa**

10/10/2012  
Valoriza prestará servicios energéticos en Teruel por 3 millones de euros... +info

28/9/2012  
Manuel Manrique, premiado por la Diputación de Jaén... +info

Concesiones

Construcción

Patrimonio

Promoción Inmobiliaria

Servicios

Informe Anual 2011

Recursos Humanos

Ver ofertas

Bases legales

Sacyr PREMIOS A LA INNOVACIÓN

Empresas del Grupo

Valoriza Agua

TESTA

espacio Metropol

Ver web

Boletín de accionistas

No consta website propio. Información integrada dentro de una página del sitio corporativo:

WEBSITE FUNDACIÓN

Promovemos ideas constructivas.

Inicio | Contacto | Mapa | english | **español** | **Sacyr**

BUSCADOR  Buscar

QUIÉNES SOMOS | INFORMACIÓN PARA ACCIONISTAS E INVERSORES | SALA DE PRENSA | RESPONSABILIDAD CORPORATIVA | ÁREAS DE NEGOCIO | RRHH

**Responsabilidad corporativa**

Inicio > Responsabilidad corporativa > Compromiso con la Comunidad > Fundación Sacyr Vallehermoso

**Fundación Sacyr Vallehermoso**

Dado el creciente volumen de iniciativas desarrolladas en beneficio de la comunidad a lo largo de los últimos años, el Consejo de Administración de Sacyr Vallehermoso tomaba en diciembre de 2007 la decisión de constituir una Fundación corporativa, que permitiera al Grupo maximizar los resultados de su acción social en beneficio de sus destinatarios, y contribuir de manera más eficaz al bienestar y al desarrollo de nuestro entorno.

La Fundación Sacyr Vallehermoso fue inscrita en el registro de Fundaciones con fecha 22 de septiembre de 2008 y nace con la vocación de convertirse en el vehículo que sirva al Grupo para canalizar y organizar su actividad en materia de acción social.

1.- El fomento y la difusión de la cultura y el arte en su ámbito más general, el impulso de las capacidades culturales y artísticas, y el acercamiento de la cultura a la sociedad.

2.- La promoción de los Derechos Humanos, el fomento del respeto a todas las personas y la cooperación para el desarrollo de regiones o grupos humanos desfavorecidos.

**Contacto**

Responsabilidad Corporativa

rcorporativa@sacyr.com

**Directrices de actuación**

Informe anual de RC

Gobierno corporativo

Equipo humano

Productos y servicios

Medio ambiente

**Entorno social**

- Sacyr motor de desarrollo
- Acción social
- Fundación Sacyr Vallehermoso

Canal abierto

## SANTANDER

**Santander** Web Corporativa

Contáctenos | Inicio | Mapa Web | Idioma: Español | Ir

La Acción SAN 5.882 | 0.63% | 12:28

Búsqueda  Buscar

ACERCA DEL GRUPO | SERVICIOS FINANCIEROS | SOSTENIBILIDAD | SALA DE COMUNICACIÓN | ACCIONISTAS | RELACIÓN CON INVERSORES | TRABAJA CON NOSOTROS

**102 millones de clientes**

**Acerca del Grupo**

El primer banco de la eurozona, cien millones de clientes, más de tres millones de accionistas y la mayor red de oficinas de la banca internacional.

¿A qué servicio quiere ir?

PARTICULARES | EMPRESAS | PRIVADA

País

Entidad

Ir

**Novedades**

Santander culmina la colocación de su filial en México, que ha sido valorada en 12.782 millones de euros >

Santander lanza la colocación en el mercado de hasta el 24.9% de la filial mexicana por un valor máximo de 3.413 millones de euros >

Santander, el "Banco Más Verde del Mundo" y la única compañía española en el ranking internacional de marcas más ecológicas >

**Presentación de resultados del primer semestre de 2012**

- Retransmisión por Internet
- Informe Financiero
- Presentación
- Nota de prensa

**Junta General de Accionistas**

- Informe accionistas trimestral

**Información para Accionistas e Inversores**

Síguenos en Redes Sociales

Twitter Facebook YouTube

WEBSITE

**FUNDACION**

Banco Santander

Inicio | Contacto | Copyright | Aviso legal | English Version

Buscar

**Obras de la Daros Latinamerica Collection**

**VISITAS VIRTUALES**

**EXPOSICIONES**

GOYA Y EL INFANTE DON LUIS: EL EXILIO Y EL REINO

Próxima exposición comisariada por Francisco Calvo Serraller

**LITERATURA**

DIONÍSIO RIDRUEJO

Presentación el miércoles 10 de octubre a las 20:00h

**COLABORACIONES**

GOOGLE ART PROJECT

¡Disfruta del arte!

**NOTAS DE PRENSA**

01.10.2012

Videotalentos. Entrega de premios

08.09.2012

Propuestas de la Fundación para el comienzo de curso

**AGENDA DE ACTIVIDADES**

**ACTUALES**

**ENCUENTROS Y DEBATES**

08.10.2012 > 26.11.2012

CURSO DE APRECIACIÓN DE ARTE CONTEMPORÁNEO

**EXPOSICIONES**

18.09.2012 > 18.11.2012

Conexiones 04. La tormenta. Nati Bermejo

**COLABORACIONES**

01.09.2012

MACBA

**OTROS PROYECTOS**

12.04.2012

I Premio Fundación Banco Santander a las Relaciones Hispano-Británicas

**COLABORACIONES**

02.04.2012

**Boletín**

Suscríbete a nuestro boletín y mantente actualizado.

Nombre:

E-mail:

Suscribirse

**Daros de baja**

WEBSITE FUNDACIÓN



## TELEFÓNICA

WEBSITE

Nuestras marcas Países Servicios globales

**Telefónica**

Acerca de Telefónica | Sala de prensa | Accionistas e inversores | Innovación RC y sostenibilidad | Patrocinios | Fundación Telefónica

**Bienvenido a Telefónica en España**

Visite [www.movistar.es](http://www.movistar.es) para conocer todos nuestros productos y servicios para particulares, autónomos y empresas

**Últimas noticias**

9 de octubre de 2012  
Telefónica se incorpora a la Mobile World Capital  
[Ver noticia](#)

28 de septiembre de 2012  
Telefónica inicia la segunda gira 'Talentum' para captar talento joven en las universidades  
[Ver noticia](#)

Resultados 2012

**movistar**

WEBSITE FUNDACIÓN

Login / Registro English version Buscar

**Telefónica**

Conócenos | Qué hacemos | Dónde estamos | Mediateca | Prensa

**Fundación Telefónica**

Bienvenidos a Fundación Telefónica

**Actividades Espacio FT Tecnología y 7º Arte**

Destacados cineastas españoles analizarán el papel de las nuevas tecnologías a la hora de crear/narrar una ficción cinematográfica.

[Ampliar](#)

## ANEXO 3. CUADRO DE CONGRUENCIA DE IDENTIDAD CORPORATIVA Y FC

		Misión	Visión corporativa/Fines fundaciones	Valores
Abengoa	Corporativo	Abengoa es una empresa tecnológica que aplica soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de energía y medioambiente, aportando valor a largo plazo a nuestros accionistas desde una gestión caracterizada por el fomento del espíritu emprendedor, la responsabilidad social, y la transparencia y el rigor en la gestión.	Ser un referente mundial en el desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible.	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>
	FC	Generación de valor, especialmente en las comunidades en las que Abengoa desarrolla su actividad empresarial. Sus actividades contribuyen principalmente a mejorar las condiciones de vida de los colectivos más desfavorecidos, al enraizamiento local y a la investigación y divulgación científico-cultural del patrimonio de la Fundación	Creación de valor para Abengoa mediante la excelencia en la gestión, basada en el conocimiento acumulado de la Fundación	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>
Abertis	Corporativo	Ser un operador de referencia en el ámbito de las infraestructuras, mediante sus valores	Dar respuesta a las necesidades de infraestructuras al servicio de la movilidad y las telecomunicaciones, armonizando la satisfacción de los clientes, accionistas y trabajadores con el desarrollo de la sociedad.	1. Diálogo y colaboración 2. Credibilidad 3. Confianza en las personas 4. Servicio al cliente 5. Proactividad 6. Responsabilidad 7. Eficiencia
	FC	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>	La fundación abertis promueve la investigación sobre la repercusión de las grandes infraestructuras en el territorio, sobre todo en el medio ambiente, la economía y la demografía. Como una de las respuestas al compromiso de Responsabilidad Social de abertis, la fundación también desarrolla un amplio Programa de Seguridad Viaria, que tiene como objetivo sensibilizar a la población de la necesidad de una movilidad responsable. La fundación, además, ha heredado la sensibilidad por el patrimonio histórico y artístico de las empresas que hoy forman el grupo abertis. Esto se traduce en acciones de promoción y difusión del patrimonio con el objetivo de acercar la cultura al gran público. La fundación también canaliza acciones de responsabilidad social corporativa de las empresas de la corporación abertis y, con el tiempo, se ha convertido en un elemento cohesionador de las distintas unidades de negocio.	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>

Acciona	Corporativo	Ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía y agua contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para nuestros grupos de interés.	Ser capaces de dar respuesta al reto de conseguir un desarrollo sostenible a través de todas nuestras áreas de actividad, para que generaciones actuales y futuras disfrutemos de una vida mejor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Honestidad</li> <li>2. Liderazgo</li> <li>3. Excelencia</li> <li>4. Preocupación por el entorno</li> <li>5. Responsabilidad social</li> <li>6. Enfoque a la largo plazo</li> <li>7. Solidez financiera</li> <li>8. Orientación al cliente</li> <li>9. Innovación</li> <li>10. Cuidado de las personas</li> </ol>
	FC	Facilitar el acceso a servicios básicos tales como la energía, el agua y las infraestructuras de forma sostenible a poblaciones rurales aisladas de países en desarrollo	<p>Estar alineadas con la estrategia empresarial</p> <p>Buscar su sostenibilidad económica a medio plazo</p> <p>Centrarse en comunidades rurales aisladas</p> <p>Colaborar con otros actores para conseguir objetivos de desarrollo humano</p>	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>
ACS	Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perseguir el liderazgo global</li> <li>- Optimizar la rentabilidad de los recursos</li> <li>- Promover el crecimiento sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una referencia mundial en la industria de la construcción y del desarrollo de infraestructuras, tanto civiles como industriales.</li> <li>- Un grupo que participa en el desarrollo de sectores básicos para la economía.</li> <li>- Una empresa comprometida con el progreso económico y social de los países en los que está presente.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confianza</li> <li>2. Compromiso</li> <li>3. Excelencia</li> <li>4. Rentabilidad</li> <li>5. Integridad</li> </ol>
	FC	Integrar y gestionar en la misma todo el esfuerzo que realiza en materia de mecenazgo y patrocinios culturales, institucionales, deportivos o medioambientales, concesiones de premios y becas, formación e investigación, beneficencia y actividades similares tanto en el ámbito nacional como en el internacional, dando mayor proyección social al mismo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoción y desarrollo de toda clase de actividades culturales y artísticas, en su más amplia acepción.</li> <li>2. Promoción y desarrollo de programas y actividades relacionadas con la ciencia, la formación, la educación, la enseñanza, la investigación y difusión tecnológica.</li> <li>3. Promoción, conservación y restauración de los bienes del patrimonio artístico español, colaborando en su difusión para el mejor conocimiento de los mismos.</li> <li>4. Promoción y desarrollo de actividades relacionadas con la defensa y protección del medioambiente.</li> </ol>	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>
ArcelorMittal	Corporativo	Our core philosophy is to produce safe, sustainable steel.	<i>‘transforming tomorrow’</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sustainability</li> <li>2. Quality</li> <li>3. Leadership</li> </ol>
	FC	The ArcelorMittal Foundation promotes education, health and community development for sustainable social change	Sustainable change is the goal of our work with communities. With every community project, we aim to empower people by harnessing local resources and skills	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>

Banco Sabadell	Corporativo	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>	Conseguir un crecimiento rentable que cree valor para los accionistas, a través de una estrategia de diversificación de negocios, que se evalúan periódicamente basándose en criterios de calidad de servicio y de riesgo, eficiencia y rentabilidad, y dentro del marco de los códigos éticos y profesionales y el respeto a los intereses de los diferentes grupos de interés.	1. Confianza 2. Autenticidad 3. Comunicación
	FC	La misión de la Fundación Banco Sabadell es la promoción de actividades de divulgación, formación e investigación en los ámbitos social, educativo, científico y cultural dirigidas a toda la sociedad.	Los principales patrocinios de la Fundación Banco Sabadell tienen como objetivo dar apoyo a las instituciones, preservar el patrimonio, colaborar en manifestaciones artísticas (musicales, escénicas, visuales) y potenciar el reconocimiento de personas jóvenes que destacan en el campo de la innovación y la investigación.	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>
Bankinter	Corporativo	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>	Ser excepcionales a diario	1. Agilidad 2. Entusiasmo 3. Integridad 4. Originalidad
	FC	La Fundación de la Innovación Bankinter es fruto natural de la cultura del banco, alineada con los valores y pilares estratégicos de Bankinter, con la firme vocación de ser un modelo rompedor de contribución y compromiso con la sociedad, alejándose radicalmente del concepto tradicional de "fundación" conocido por todos.	La Fundación trabaja para ayudar a crear riqueza en el tejido empresarial en España mediante la búsqueda de las redes de conocimiento que promueven la innovación en cualquier parte del mundo y que anticipan las nuevas tendencias.	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>

BBVA	Corporativo	En BBVA trabajamos para construir relaciones duraderas con nuestros clientes y aportar el máximo valor posible, tanto a nuestros grupos de interés como a la sociedad en general.	En BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cliente</li> <li>2. Creación de valor</li> <li>3. Equipo</li> <li>4. Estilo</li> <li>5. Ética e integridad</li> <li>6. Innovación</li> <li>7. RSC</li> </ol>
	FC	La Fundación BBVA es expresión de la vocación de responsabilidad social corporativa del Grupo BBVA y, en particular, de su compromiso con la mejora de las sociedades en las que desarrolla su actividad empresarial. Responsabilidad y compromiso que cuentan con una dilatada trayectoria de generación de bienes públicos en el plano del conocimiento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La promoción del conocimiento, en las condiciones de la sociedad actual, es una de las vías más eficaces para abordar los problemas que afectan a la misma (medioambiente, desarrollo sostenible, salud, cambio demográfico, globalización, integración social, e innovación al servicio de la ampliación de oportunidades para toda la sociedad).</li> <li>2. Crear espacios de encuentro entre los mundos de la investigación y el de la toma de decisiones, tanto en el ámbito privado como en el público.</li> <li>2. Fomentar la investigación interdisciplinar sobre las cuestiones emergentes del siglo XXI, que constituyen las preocupaciones y aspiraciones fundamentales de la sociedad y que pueden marcar el curso del futuro.</li> <li>3. Comprometerse con la comunicación directa a la sociedad de todos los resultados de la investigación y de los proyectos innovadores promovidos por la Fundación BBVA, mediante una actitud proactiva y mediante la ampliación de los canales y espacios de proyección de las actividades (tanto a través de publicaciones, como en el espacio electrónico). De esta forma, los resultados generados por la investigación se ponen a disposición de la colectividad como Bien Público.</li> <li>4. Vocación de ocuparse de las cuestiones globales -no limitadas geográficamente- a las que se enfrenta la sociedad globalizada del cambio de siglo.</li> <li>5. Desarrollar un estilo de actividad sensible a las oportunidades abiertas por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetividad de base científica</li> <li>2. Transparencia e independencia en la toma de decisiones,</li> <li>3. Innovación</li> <li>4. Compromiso con la excelencia</li> <li>5. Orientación hacia las cuestiones transversales y globales</li> </ol>

Caixabank	Corporativo	Fomentar el ahorro y la inversión mediante la oferta del mejor y más completo servicio financiero al mayor número de clientes y realizar una decidida aportación a la sociedad para la cobertura, flexible y adaptada de las necesidades financieras y sociales básicas	Ser el grupo financiero líder en el mercado español, con vocación internacional, orientado a la generación de valor para los accionistas, los clientes, los empleados y la sociedad en su conjunto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo:</li> <li>2. compromiso</li> <li>3. Integridad,</li> <li>4. Profesionalidad y trabajo en equipo</li> <li>5. Confianza: de los clientes y de la sociedad</li> <li>6. Compromiso social</li> </ol>
	FC	Contribuir al progreso de las personas y de la sociedad con especial incidencia en los colectivos más vulnerables, ya sea a través de programas propios, alianzas estratégicas o colaboraciones con terceros, mediante actuaciones eficientes y, en su caso, innovadoras, evaluables en cuanto a sus resultados y susceptibles de ser transferidas a otras entidades. Con un ámbito preferente de actuación en el territorio español	En coherencia con los valores fundacionales de “la Caixa” y su compromiso social, la obra social se propone ser una entidad de referencia a escala internacional, comprometida con los derechos humanos, la paz, la justicia y la dignidad de las personas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solidaridad:</li> <li>2. Integridad:</li> <li>3. Humanismo</li> <li>4. Transcendencia</li> </ol>
Endesa	Corporativo	Maximizar el valor de la inversión de sus accionistas. Servir a sus mercados superando las expectativas de sus clientes. Contribuir al desarrollo y realización de sus empleados.	<p>Ser un operador del negocio energético y de servicios conexos, centrado en la electricidad.</p> <p>Una Compañía multinacional responsable, eficiente y competitiva, comprometida con la seguridad, la salud y el medioambiente.</p> <p>Una empresa preparada para competir globalmente</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personas</li> <li>2. Seguridad y salud</li> <li>3. Trabajo en equipo</li> <li>4. Conducta ética</li> <li>5. Orientación al cliente</li> <li>6. Innovación</li> <li>7. Orientación a resultados</li> <li>8. Comunidad y Medio ambiente</li> </ol>
	FC	La Fundación Endesa tiene como objeto el fomento de actividades culturales y sociales de interés general	<p>a) La iluminación, así como actividades conexas de bienes integrantes del patrimonio histórico – artístico español o de los países en los que Endesa o sus empresas participadas están presentes, especialmente en Iberoamérica.</p> <p>b) La cooperación en iniciativas de carácter social, en las zonas y comarcas españolas donde Endesa desarrolla actividades industriales.</p> <p>c) La cooperación al desarrollo cultural en aquellos países en los que Endesa o sus empresas participadas desarrollen actividades, especialmente en Iberoamérica con atención preferente a proyectos al servicio de la Lengua común Española.</p>	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>



Gas Natural – Fenosa	Corporativo	La Misión del Grupo Gas Natural es atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.	La Visión es ser un grupo energético y de servicios líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientación al cliente</li> <li>2. Compromiso con los resultados</li> <li>3. Sostenibilidad</li> <li>4. Interés por las personas</li> <li>7. Responsabilidad social</li> <li>8. Integridad</li> </ol>
	FC	La Fundación tiene como objetivo impulsar los valores culturales esenciales de la interrelación y mutuo enriquecimiento de las vertientes, tecnológica, antropológica y sociológica, que constituyen la auténtica realidad propia del entrono de la empresa moderna, especialmente la destinada al servicio público.	<p>Ámbito cultural</p> <p>Ámbito social y sociológico</p> <p>Ámbito medioambiental</p> <p>Ámbito científico y tecnológico</p> <p>Ámbito de enseñanza y formación</p>	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>
Grifols	Corporativo	Grifols ayuda al profesional sanitario aportando productos innovadores y un servicio responsable	Grifols quiere mantenerse como una organización dinámica, viva y llena de posibilidades de crecimiento, como empresa y para las personas que trabajan en esta organización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orgullo</li> <li>2. Seguridad</li> <li>3. Esfuerzo</li> <li>4. Compromiso</li> <li>5. Superación</li> <li>6. Trabajo en equipo</li> <li>7. Innovación y mejora</li> </ol>
	FC	Promover la bioética mediante el diálogo entre especialistas de diferentes áreas de conocimiento. Por ello ofrece una plataforma de debate que constituye un lugar de encuentro para el planteamiento de diferentes perspectivas en todo lo relacionado con la ética de la vida.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar el estudio en áreas específicas de la bioética a través de la concesión de becas y premios.</li> <li>2. Organizar conferencias, seminarios y jornadas que divulguen y profundicen en las cuestiones éticas que constantemente plantean las ciencias de la vida o de la salud.</li> <li>3. Editar publicaciones que divulguen los trabajos de la Fundación, así como otros documentos vinculados con la bioética.</li> <li>4. Colaborar con entidades, universidades o centros docentes para realizar trabajos de investigación y/o publicaciones que ayuden a profundizar en la ética de la vida.</li> </ol>	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>

Iberdrola	Corporativo	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>	Queremos ser la compañía energética global preferida por nuestro compromiso con la creación de valor, la calidad de vida, la seguridad de las personas y del suministro, el cuidado del medio ambiente y la orientación al cliente	1. Ética y responsabilidad corporativa 2. Resultados económicos 3. Respeto por el medio ambiente 4. Sentido de pertenencia y confianza 5. Seguridad y fiabilidad 6. Orientación al cliente
	FC	Desarrollo de iniciativas que contribuyan eficazmente a mejorar la calidad de vida de las personas en los territorios y países donde actúa el Grupo Iberdrola, especialmente en los ámbitos de la formación y la investigación, la sostenibilidad energética y la biodiversidad, el arte y la cultura, así como la solidaridad y la acción social.	Calidad de vida Energía Medio Ambiente Creación de conocimiento Integración y riqueza cultural Servicios básicos e integración social	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>

Mapfre	Corporativo	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>	Todas las entidades del Sistema Mapfre deben adecuarse a los siguientes principios: 1. Independencia 2. Actuación ética y socialmente responsable, 3. Humanismo 3. Rigurosa separación entre las actividades empresariales del Grupo Mapfre, cuyo objetivo es la creación de valor para todos sus accionistas, y las actividades de Fundación Mapfre, cuyos objetivos son de carácter social y deben desarrollarse sin ánimo de lucro.
	FC	Queremos contribuir al bienestar de las personas a través de la Acción social, la seguridad y la cultura A través de cinco institutos dedicados a la Acción Social, la Cultura y la Historia, la Salud, la Prevención y el Medio Ambiente, la Seguridad Vial y las Ciencias del Seguro.	1. Fomentar la Seguridad de las personas y de sus patrimonios, con especial atención a la Seguridad Vial, la Medicina y la Salud. 2. La mejora de la Calidad de Vida y del Medio Ambiente. 3. Fomentar la difusión de la Cultura, las Artes y las Letras. 4. Promover la formación y la investigación en materias relacionadas con el Seguro. 5. Fomentar la investigación y la divulgación de conocimientos en relación con la Historia común de España, Portugal y los países vinculados a ellos por lazos históricos. 6. Contribuir a la mejora de las condiciones económicas, sociales y culturales de las personas y sectores menos favorecidos de la Sociedad.	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>

Repsol	Corporativo	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>	Una empresa global que busca el bienestar de las personas y se anticipa en la construcción de un futuro mejor a través del desarrollo de energías inteligentes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipo Repsol</li> <li>2. Compromiso medioambiental</li> <li>3. Responsabilidad con el entorno Social</li> <li>4. Innovación tecnológica</li> <li>5. Transparencia</li> <li>6. Productos y servicios de confianza</li> <li>7. Solidez empresarial</li> </ol>
	FC	Canalizar la voluntad de Repsol de desarrollar su dimensión social mediante una óptima gestión de proyectos, que contribuyan a una sociedad mejor con el objetivo de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar un futuro sostenible para toda la sociedad.</li> <li>2. Fomentar y desarrollar actitudes solidarias, responsables y de compromiso.</li> </ol>	La Fundación asume fines de interés general de carácter social, cultural, medioambiental, científico, educativo y de fomento de la investigación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transparencia</li> <li>2. Fiabilidad</li> <li>3. Compromiso</li> </ol>
Sacyr	Corporativo	Enfocar nuestra actividad hacia la sociedad mediante un modelo de gestión empresarial sostenible y rentable, que aporte valor añadido a todos sus grupos de interés, aplicando la innovación, el desarrollo tecnológico y la excelencia en la ejecución, a todas las actividades que desarrollen las distintas líneas de negocio.	Mantener un grupo integrado y diversificado de referencia para la sociedad, que camine hacia el desarrollo sostenible consciente de las nuevas necesidades sociales, para construir un futuro mejor, garantizando una toma de decisiones responsable en todas nuestras actividades y asegurando la satisfacción de nuestros grupos de interés.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación</li> <li>2. Excelencia</li> <li>3. Orientación a las personas</li> <li>4. Preocupación por el entorno</li> <li>5. Espíritu de equipo</li> <li>6. Integridad</li> <li>7. Austeridad</li> <li>8. Compromiso.</li> </ol>
	FC	Una fundación corporativa, que permitiera al Grupo maximizar los resultados de su acción social en beneficio de sus destinatarios, y contribuir de manera más eficaz al bienestar y al desarrollo de nuestro entorno.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.El fomento y la difusión de la cultura y el arte</li> <li>2.La promoción de los Derechos Humanos</li> <li>3.La asistencia social y sanitaria, el apoyo al voluntariado, la promoción de la acción social y la atención de personas con riesgo de exclusión social.</li> <li>4.La protección del medio ambiente, así como la promoción de la sensibilización</li> <li>5.El fomento de cualquier rama de la educación (...) en los relacionados con la construcción y la ingeniería.</li> <li>6.El fomento y apoyo del deporte</li> <li>7.La protección del patrimonio histórico y artístico.</li> <li>8.El conocimiento y el apoyo institucional para la formación cívica, la promoción de los valores constitucionales, el fortalecimiento del estado de derecho y de la vida democrática.</li> <li>9.- La atención a víctimas de actos de terrorismo o de cualquier género de violencia.</li> </ol>	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>

Santander	Corporativo	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>	<p>Los cuatro ejes de nuestra visión estratégica son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran grupo financiero internacional</li> <li>2. Satisfacción integral de las necesidades financieras de los clientes</li> <li>3. Valor creciente para los accionistas</li> <li>4. Presencia relevante en mercados locales diversificados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinamismo</li> <li>2- Fortaleza</li> <li>3. Liderazgo</li> <li>4. Innovación</li> <li>5. Calidad de servicio y satisfacción de los clientes</li> <li>6. Ética profesional y sostenibilidad</li> </ol>
	FC	Fundación Banco Santander es una institución privada con una firme vocación cultural, humanística y científica que se enmarca en la política de Responsabilidad Social Corporativa del Banco.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestiona, conserva y divulga la Colección Santander</li> <li>2. Organiza exposiciones, conciertos y ciclos de conferencias</li> <li>3. Apoya programas pedagógicos relacionados con el arte y la música</li> <li>4. Apuesta por los jóvenes a través de concursos para universitarios</li> <li>5. Fomenta el acercamiento entre el mundo humanístico y el científico</li> <li>6. Recupera la memoria en la literatura y la historia</li> <li>7. Contribuye a la recuperación del patrimonio natural y apoya la sostenibilidad</li> </ol>	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>
Telefónica	Corporativo	Conseguir ser la mejor empresa global de comunicaciones del mundo digital	Abrimos camino para seguir transformando posibilidades en realidad, con el fin de crear valor para empleados, clientes, accionistas, socios a nivel global y a toda la sociedad	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>
	FC	Conocer para transformar. En Fundación Telefónica contribuimos al desarrollo social mediante el acceso al conocimiento. Trabajamos en programas propios de innovación social que utilizan las nuevas tecnologías y las redes colaborativas, dirigidos especialmente a niños y a jóvenes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La erradicación del trabajo infantil en Latinoamérica</li> <li>2. La mejora de la calidad de la educación y del conocimiento a través de las TIC</li> <li>3. La divulgación del conocimiento a la sociedad</li> </ol>	<i>No se han encontrado de forma explícita</i>

## ANEXO 4. DISEÑO DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Objetivos en la evaluación de la gestión de marca de empresas con fundación corporativa	Preguntas
<i>Repercusión de la dimensión social de la empresa en la gestión de marca corporativa</i>	<p>¿Qué es la marca?</p> <p>¿Qué estrategia de <i>branding</i> sigue su empresa?</p> <p>¿Quiénes son los principales <i>stakeholders</i> de la compañía?</p> <p>¿Cuáles son los valores de la marca corporativa? ¿Son universales o se particularizan para cada <i>stakeholder</i>?</p> <p>¿Cuáles son las líneas básicas de su estrategia de marca? ¿Cómo se comunican y por qué medios?</p> <p>Para su departamento ¿qué es la RSC? ¿Qué relación tiene con ese departamento?</p> <p>¿Cuáles son los pilares clave de la estrategia de RSC de su empresa?</p> <p>¿Se debe comunicar la RSC de una empresa? ¿Cómo?</p>
<i>Valoración de la importancia otorgada al papel de la fundación corporativa en los departamentos de marca y reputación</i>	<p>¿Qué incidencia tiene la fundación en su departamento?</p> <p>¿Cuáles son los pilares de la fundación de su empresa?</p> <p>Actualmente, ¿la fundación afecta a la estrategia y desarrollo de marca? ¿Cómo?</p> <p>¿Cómo se comunica el trabajo de la fundación corporativa? ¿Qué rol desempeña su departamento en esa comunicación?</p> <p>Alguna de las estrategias propias de la RSC y de las fundaciones son la acción social, el mecenazgo y patrocinio, el marketing social corporativo o el voluntariado corporativo, entre otras: ¿qué departamento se encarga de valorar, diseñar e implementar cada una de estas acciones? ¿Desempeña algún papel su departamento?</p> <p>En el futuro, ¿cómo cree que debería articularse la relación fundación – departamento de marca?</p> <p>¿Qué denominación le pondría a las fundaciones que reciben el mismo nombre que la empresa a la que pertenecen? ¿Cómo valora la denominación fundación corporativa?</p> <p>¿Puede nombrar 5 fundaciones corporativas?</p>
<i>Congruencia en gestión de la identidad de marca en empresas y fundaciones corporativas</i>	<p>¿Cómo se crea identidad en su empresa?</p> <p>¿Existe una estrategia conjunta en su empresa para potenciar la relación marca – RSC – fundación?</p> <p>¿Cree que la fundación corporativa es relevante para los empleados de esta empresa?</p> <p>¿Favorecen a través de la comunicación interna esa percepción?</p> <p>¿Cómo cree que debería ser la relación óptima entre estos departamentos?</p> <p>¿Crear más sinergias? ¿Potenciar la independencia?</p>
<i>Atribución que desde la dirección de marca se le otorga a la fundación corporativa como mecanismo fortalecedor de la imagen y reputación empresarial</i>	<p>Los estudios de reputación, ¿cómo sitúan a su empresa?</p> <p>¿Qué modelos de medición siguen para el control de la reputación? ¿Por qué?</p> <p>¿Cree que la fundación corporativa aporta reputación a la empresa?</p> <p>¿Qué integración tiene la fundación en el cuadro de mando reputacional de su empresa? y ¿la RSC?</p> <p>¿Cree que alguna empresa está integrando correctamente la relación fundación-RSC-marca? ¿Cuál?</p>



## ANEXO 5. ÍNDICE DE TABLAS, ESQUEMAS E IMÁGENES

### A5.1 TABLAS

Tabla 1. Tipología de actitudes de las compañías hacia la ética empresarial.....	28
Tabla 2. Histórico sobre actividades y número de fundaciones antes y después de la Constitución española de 1978 .....	91
Tabla 3. Tipos de fundadores divididos entre instituciones públicas y privadas .....	93
Tabla 4. Porcentaje de fundaciones por denominación y año de creación en 129 empresas de Colombia.....	98
Tabla 5. Relación entre las fundaciones y la estrategia de RSE de la empresa.....	101
Tabla 6. Ventajas de la fundación empresarial y de la fundación corporativa.....	102
Tabla 7. Ventajas e inconvenientes de la fundación corporativa respecto a la RSC, marca y stakeholders .....	105
Tabla 8. Diferencias entre marca corporativa y de producto.....	113
Tabla 9. Estrategias de branding.....	120
Tabla 10. Medios publicitarios convencionales, soportes y formas publicitarias .....	146
Tabla 11. Formatos publicitarios online .....	148
Tabla 12. Tipología de relaciones públicas .....	151
Tabla 13. Resumen de las formas de comunicación de la RSC .....	196
Tabla 14. Ventajas e inconvenientes de la fundación corporativa respecto a la RSC, marca y stakeholders .....	219
Tabla 15. Empresas del IBEX 35 con fundación corporativa .....	237
Tabla 16. Implicación de las empresas del IBEX 35 con la RSC y las fundaciones....	238



Tabla 17. Incidencia de las fundaciones en las empresas del IBEX 35.....	238
Tabla 18. Distribución de fundaciones por empresas y tipología en el IBEX 35.....	239
Tabla 19. Logotipos de FC de la muestra.....	243
Tabla 20. Fundaciones corporativas sin logotipo .....	244
Tabla 21. Logotipos de marcas corporativas y fundaciones corporativas .....	245
Tabla 22. Logotipos similares entre marca corporativa y FC.....	246
Tabla 23. Logotipos parcialmente similares entre marca corporativa y FC .....	247
Tabla 24. Logotipos de marca corporativa y FC ampliamente diferenciados .....	248
Tabla 25. Empresas y FC con identidad visual en internet diferenciada.....	251
Tabla 26. Algunos ejemplos de coherencia en la identidad corporativa en el medio internet .....	253
Tabla 27. Ejemplo de relación entre Mapfre y Fundación Mapfre .....	255
Tabla 28. Ejemplo de relación entre Repsol y Fundación Repsol.....	256
Tabla 29. Ejemplo de ruta a seguir en navegador para acceder a la FC .....	258
Tabla 30. Ruta para acceder a la FC desde la web corporativa .....	260
Tabla 31. Tipología y número de pasos para acceder a la web corporativa desde la FC .....	266
Tabla 32. Ejemplo de afirmación errónea sobre congruencia en la identidad corporativa – FC (I) .....	269
Tabla 33. Ejemplo de afirmación errónea sobre congruencia en la identidad corporativa – FC (II).....	271
Tabla 34. Ejemplo de congruencia en la identidad corporativa – FC (I).....	272
Tabla 35. Ejemplo de congruencia en la identidad corporativa – FC (II) .....	273

Tabla 36. Ejemplo de congruencia en la identidad corporativa – FC.....	274
Tabla 37. Ejemplo de no integración con la identidad corporativa – FC .....	275
Tabla 38. Ejemplo de no integración con la identidad corporativa – FC (II).....	276
Tabla 39. Ejemplo de disyuntiva entre integración de FC y marca.....	277
Tabla 40. Entrevistas en profundidad: perfil de informante y arquitectura de marca ..	280
Tabla 41. Clasificación de los valores corporativos manifestados en las entrevistas en profundidad.....	286
Tabla 42. Mapa de stakeholders de la muestra.....	287
Tabla 43. Responsables de creación de iniciativas en la fundación .....	296
Tabla 44. Relación de valoraciones respecto al término "fundación corporativa" .....	305
Tabla 45. Top of mind de fundaciones corporativas en responsables de marca .....	307
Tabla 46. Resumen de respuestas respecto a identidad y empleados.....	309
Tabla 47. Modelos de reputación e indicadores de medición de eficacia reputacional	314
Tabla 48. Principales canales de comunicación de las fundaciones, según los informantes .....	319
Tabla 49. Cuadro resumen de las empresas con alineamiento de identidad en logotipo, website, misión, visión y valores.....	331



## A5.2 ESQUEMAS

Esquema 1. Estructura general de la investigación .....	16
Esquema 2. Círculos de Responsabilidad empresarial en 1971 .....	43
Esquema 3. Líneas de actuación de la RSC.....	77
Esquema 4. Elementos comunes en la gestión de RSC .....	81
Esquema 5. Principales funciones de las fundaciones de carácter general .....	85
Esquema 6. Aproximación a la fundación corporativa.....	95
Esquema 7. Aproximación a la fundación corporativa.....	97
Esquema 8. Estructura general de la investigación. Fase 1 .....	107
Esquema 9. Aproximación al desarrollo de marca corporativa.....	121
Esquema 10. Componentes de marca corporativa.....	126
Esquema 11. Aspecto de la identidad corporativa.....	128
Esquema 12. Aspectos compartidos por las organizaciones con mayor reputación ....	137
Esquema 13. Modelo Reptrak Pulse.....	140
Esquema 14. Instrumentos de comunicación .....	144
Esquema 15. Comunicación integral .....	145
Esquema 16. Estado del análisis marca corporativa, la RSC y fundación corporativa	155
Esquema 17. Consideraciones para la implementación de la dimensión social en los atributos de marca corporativa .....	161
Esquema 18. Resumen de ventajas y desventajas de la vinculación marca - dimensión social de la empresa.....	166
Esquema 19. Motivos para la gestión de marca corporativa .....	173

Esquema 20. Gestión de la personalidad de marca corporativa .....	178
Esquema 21. Creación de imagen corporativa .....	187
Esquema 22. Modelo de correspondencia de visión, cultura e imagen .....	188
Esquema 23. Proceso comunicativo .....	203
Esquema 24. Propuesta de complementariedad de la marca corporativa, la RSC y fundación corporativa .....	210
Esquema 25. Estructura general de la investigación. Fase 2 .....	211
Esquema 26. Propuesta de complementariedad de la marca corporativa, la RSC y fundación corporativa .....	222
Esquema 27. Relación en la web entre una marca corporativa y su FC .....	267
Esquema 28. Estructura general de la investigación. Fase 3 .....	322
Esquema 29. Desarrollo del valor social de la marca .....	326
Esquema 30. Ruta de acceso a los contenidos de la FC desde la web corporativa .....	328
Esquema 31. Modelos de integración Marca-FC .....	336
Esquema 32. Diferenciación por valores en la marca corporativa .....	341
Esquema 33. Modelo de integración marca – RSC y Fundación corporativa .....	344
Esquema 34. Diferenciación a través de sinergias marca corporativa – marca valor corporativo .....	346
Esquema 35. Sinergias para la comunicación corporativa .....	349
Esquema 36. Estructura general de la investigación. Fase 4 .....	353

### A5.3 IMÁGENES

Imagen 1. Website corporativo Iberdrola .....	263
Imagen 2. Cabecera de website corporativo de Telefónica .....	264
Imagen 3. Web corporativa de Mapfre .....	265



# BIBLIOGRAFÍA

AAKER, D. A. (1996). *Cómo construir marcas poderosas* (1a ed.). Madrid: Ediciones Gestión 2000.

AAKER, D. A. y JOACHIMSTHALER, E. (2000). The brand relationship spectrum: the key to brand architecture challenge. *California Management Review*. Vol. 42 Nº 2. 8-23

AAKER, D. A. y JOACHIMSTHALER, E. (2004). *Liderazgo de marca*. Bilbao: Deusto.

ABAD, F. (2007). 5.10 acción social (la estrategia corporativa en RSE). En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (Ed.), *La responsabilidad social de la empresa (RSE): Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible* (pp. 565-586). Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

ABADÍA, J. (2007). 5.11 los informes de RSE: La comunicación de triple cuenta de resultados económica, ambiental y social (la estrategia corporativa en RSE). En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (Ed.), *La responsabilidad social de la empresa (RSE): Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible* (pp. 602-616). Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

ALBERG-SEBERICH, M. (2009). Corporate foundations. Berlin: International Encyclopedia of Civil Society.

ALBERTO, R. (2008). *Estrategias de comunicación* (4ª. ed.). Barcelona: Ariel Comunicación.

ALFARO, J. (2007). 5. dirección general (la estrategia corporativa en RSE). En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (Ed.), *La responsabilidad social de la empresa (RSE): Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible* (pp. 258-300). Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

ALLOZA, Á. (2001). La gestión estratégica de la marca. En VILLAFANE, J. (Ed.), *Informe anual 2001. El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica* (pp. 207-269). Madrid: Pirámide.

ALLOZA, Á. (2006). La medición continua de la reputación corporativa. En BENAVIDES, J., FERNÁNDEZ, J. L. y VILLAGRA, N. (Eds.), *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones. Memoria académica curso 2005-2006* (pp. 183-203). Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

ANDREASEN, A. R. (1994). Social marketing: Its definition and domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), 108-114.

ANDRÉS, A. J. (1993). *Mecenazgo & patrocinio: Las claves del marketing XXI*. Madrid: Editmex.

ANHEIER, H. K. (2001). Foundations in Europe: A comparative perspective. Civil Society Working Paper Series, 18

ARCEO, A. (2004). El concepto vanguardista de las relaciones públicas. En ARCEO, A., (Ed.), *Las relaciones públicas en España* (pp. 79-91). Madrid: McGraw Hill.

ARISTÓTELES. (2012). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Alianza.

ARMSTRONG, G., KOTLER, P., MERINO, M. J., PINTADO, T., y JUAN, J. M. (2011). Introducción al marketing (3ª ed.). Madrid: Prentice Hall.



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES (AEF). (2011). La fundación: Concepto, constitución y régimen sustantivo y tributario. Consultado 03/2011 en [http://prod-plat-aef.geanetondemand.com/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6cfaa5caf50/Queesunafundacion-constitucion.pdf](http://prod-plat-aef.geanetondemand.com/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4c6cfaa5caf50/Queesunafundacion-constitucion.pdf)

BALMER, J. M. T. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24-46.

BALMER, J. M. T. (2002). Of identities lost and found. *International Studies of Management & Organization*, 32(3), 10-27.

BALMER, J. M. T. (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management*, 18(3), 180-196. doi: 10.1057/bm.2010.46

BALMER, J. M. T. y GRAY, E. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37, 972-997.

BALMER, J. M. T. y SOENEN, G. B. (1999). The acid test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 69-92.

BARRANCO SÁIZ, F. J. (2005). *Marketing social corporativo: La acción social de la empresa*. Madrid: ESIC.

BENAVIDES, J. y VILLAGRA, N. (2005). Breves reflexiones sobre la comunicación de la responsabilidad social corporativa: Un reto para las empresas del siglo XXI. En VILLAGRA, N. (Ed.), *La comunicación de la responsabilidad social corporativa. Memoria académica curso 2004-2005* (pp. 143-162). Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

BENAVIDES, J. (2006). La ética lo tiene difícil en la empresa. En BENAVIDES, J., FERNÁNDEZ, J. L. y VILLAGRA, N. (Eds.), *La ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones. Memoria académica curso 2005-2006* (pp. 277-298). Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

BENAVIDES, J. (2008). Los grupos de interés y la gestión de valores de responsabilidad social en las empresas y organizaciones. En BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *Reflexiones en torno a la responsabilidad social en el ámbito de la globalización. Memoria académica Curso 2007-2008*. (pp. 99-125)

BENAVIDES, J. (2009). La comunicación del valor responsabilidad social. En BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *Valores para una gestión socialmente responsable: Memoria académica curso 2008-2009* (pp. 135-157). Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

BENAVIDES, J. FERNÁNDEZ, J. L. y URTIAGA, Alberto. (2012). *Glosario sobre responsabilidad social para la investigación y el debate terminológico*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

BENAVIDES, J. VILLAGRA, N., ALAMEDA, D. y FERNÁNDEZ, E. (2010). Los anunciantes españoles y el nuevo contexto de comunicación: Una aproximación cualitativa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 13(65), 1-17. doi: 10.4185/RLCS-65-2010-890-159-175

BENNETT, A. G. (2010). *The big book of marketing* (1ª Ed.). New York: McGraw-Hill.

BLANKSON, C. y KALAFATIS, S. P. (2007). Congruence between positioning and brand advertising. *Journal of Advertising Research*, 47(1), 79-94.

BME. (2012). Factsheets: Ibex 35. Consultado 10/2012 en [http://www.bolsamadrid.es/docs/SBolsas/InformesSB/FS-Ibex35\\_ESP.pdf](http://www.bolsamadrid.es/docs/SBolsas/InformesSB/FS-Ibex35_ESP.pdf)

BOATRIGHT, J. R. (1993). *Ethics and the conduct of business*. Englewood: Prentice Hall.

BOWEN, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Nueva York: Harper and Brothers.

- BOWKER, D. (2010). La gestión de marca desde el punto de vista de las relaciones públicas. En BRUJÓ, G., (Ed.), *En clave de marcas* (pp. 167-176). Madrid: LID.
- CAMACHO, I., FERNÁNDEZ, J. L., GONZÁLEZ, R., y MIRALLES, J. (2013). *Ética y responsabilidad empresarial*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- CAMISÓN, C. (2005). Competitividad de la empresa industrial española. *Libros De Economía y Empresa, 1*, 18-20.
- McCALLISTER, S., ILLIA, L., y RODRÍGUEZ, B. (2012). When CSR clicks. *Communication World*, 32-35.
- CAPRIOTTI, P. (2007). Planificación del perfil de identidad corporativa para marcas globales. En CAPRIOTTI, P., (Ed.), *Gestión de la marca corporativa* (1ª ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- CARROLL, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268.
- CHISNALL, P. (2004). *Marketing research* (7ª Ed.). London: McGraw Hill.
- CLARKE, T. (2011). Ética, valores y gobierno corporativo. En GONZÁLEZ, F. (Ed.), *Valores y ética para el siglo XXI* (pp. 513-555). Madrid: BBVA.
- CLARKSON, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- COLEMAN, J. S. (2001). Capital social y creación de capital humano. *Zona Abierta*, 94-95, 47-81.
- COLLINS, J. C. y PORRAS, J. (1996). *Empresas que perduran: Principios básicos de las compañías con visión de futuro* (1a. ed. ed.). Barcelona: Paidós.
- COMISIÓN EUROPEA. (2001). *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*
- COMISIÓN EUROPEA. (2002). *Comunicación de la comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la UE.
- COMISIÓN EUROPEA. (2011). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la UE.
- CORTINA, A. (2003). *Construir confianza: Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta.
- COSTA, J. (2004). *La imagen de marca: Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- CUERVO, Á. (2008). *Los fines de la empresa moderna y el papel de los directivos ante los grupos de interés. El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible* (pp. 47-69). Madrid: Cinca.
- DAVIS, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- DE GEORGE, R. T. (2011). Historia de la ética empresarial. En GONZÁLEZ, F. (Ed.), *Valores y ética para el siglo XXI* (pp. 427-455). Madrid: BBVA.
- DE LA CUESTA, M. (2003). Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico Del ICE (Información Comercial Española)*, 2755, 07-19.

DE LA CUESTA, M. (2004a). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico Del ICE (Información Comercial Española)*, 2813, 45-58.

DE LA CUESTA, M. (2004b). Memorias de sostenibilidad e indicadores de desempeño. *Responsabilidad social corporativa* (pp. 277-305). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

DELOITTE. (2010). Deloitte volunteer impact 2010 survey. Consultado 05/2011 en [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us\\_2010DeloitteVolunteerIMPACTSurveyDatatables\\_043010.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_2010DeloitteVolunteerIMPACTSurveyDatatables_043010.pdf)

DUNCAN, B. (2004). A theory of impact philanthropy. *Journal of Public Economics*, 88(9-10), 2159-2180. doi: <http://www.elsevier.com/locate/inca/505578/>

EGUIZÁBAL, R. (2007). *Teoría de la publicidad*. Madrid: Cátedra.

ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with forks*. Gabriola Island: New Society Publishers.

EPSTEIN, E. M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *Californian Management Review*, 29(3), 99-114.

ESPAÑA. Constitución Española, de 27 de diciembre de 1978. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978, núm. 311, p. 29313-29424 (1978)

ESPAÑA. Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad. Boletín Oficial del Estado, de 15 de noviembre de 1988, núm. 274, p. 32464 a 32467 (1988)

ESPAÑA. Ley 6/1996, de 15 de enero, del voluntariado. Boletín Oficial del Estado, de 17 de enero de 1996, núm. 15, p. 1239 a 1243 (1996).

ESPAÑA. Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. Boletín Oficial del Estado, de 27 de diciembre de 2002, núm. 310, p. 45504 a 45515 (2002)

ESPAÑA. Ley 2/2011, de 4 de marzo, de economía sostenible. Boletín Oficial del Estado, de 5 de marzo de 2011, núm. 55. (2011).

EUROPA PRESS. (2012). El gobierno prevé que el proyecto de la ley del mecenazgo esté listo para el próximo periodo de sesiones. Consultado 06/2012 en <http://www.europapress.es/cultura/noticia-gobierno-preve-proyecto-ley-mecenazgo-listo-proximo-periodo-sesiones-20120516214628.html>

FELDWICK, P. (2010). Comunicación de marca. En BRUJÓ, G., (Ed.), *En clave de marcas* (pp. 151-166). Madrid: LID.

FERNÁNDEZ AREAL, M. (2001). *Cuestiones de teoría general de la comunicación*. Madrid: Universitas.

FERNÁNDEZ DAZA, E. (1992). *Estudio y análisis de los aspectos económicos, financieros y de control en las fundaciones*. (Tesis doctoral) Universidad de Alicante, Alicante. Consultado en <http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=estudio%20y%20analisis%20de%20los%20aspectos%20fundaciones&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Frua.ua.es%2Fdspace%2Fbitstream%2F10045%2F6707%2F1%2FFern%25C3%25A1ndez%2520Daza%2C%2520Eliseo.pdf&ei=8-4TUbPGCaPT0QWs5oDgCw&usg=AFQjCNGUfqIPhPHxuyhgX6TQk4ZfyjcdQ&bvm=bv.42080656,d.d2k>

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. L. (1994). *Ética para empresarios y directivos*. Madrid: ESIC.

FOMBRUN, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Publ.

FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman Ballinger.

- FREEMAN, R. E. (2011). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. En GONZÁLEZ, F. (Ed.), *Valores y ética para el siglo XXI* (pp. 459-484). Madrid: BBVA.
- FRIEDMAN, M. (1996). *Capitalismo y libertad*. Madrid: Rialp.
- FRY, L. W., KEIM, G. D. y MEINERS, R. E. (1982). Corporate contributions: Altruistic or nonprofit? *Academy of Management Journal*, 25, 94-106.
- FUNDACIÓN ABENGOA. (2012). La sede. El hospital de los miserables. Consultado 09/2012 en <http://focus.abengoa.es/castellano/sede/index.htm>.
- FUNDACIÓN PROMIGAS y FUNDACIÓN DIS. (2012). *Fundaciones empresariales en Colombia: Una aproximación a su estructura y dinámicas*. Colombia: Fundación Promigas-Fundación DIS.
- GARCÍA DELGADO, J. L. (Dir.). (2009). *Las cuentas de la economía social: Magnitudes y financiación del tercer sector en España 2005*. Navarra: Aranzadi.
- GARCÍA-MARZÁ, D. (2004). *Ética empresarial: Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta, D.L.
- GARRIGA, E., y MELE, D. N. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71.
- GIBBONS, G. (2010). El valor social de las marcas. En BRUJÓ, G., (Ed.), *En clave de marcas* (pp. 65-78). Madrid: LID.
- GONZÁLEZ, M. y MEDIARRESPONSABLE. (2009). En MEDIARRESPONSABLE & Asociación de directivos de comunicación (Eds.), *La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE*. Barcelona: Mediarresponsable.
- GRUNIG, J. E. (2000). *Dirección de relaciones públicas* (1ª ed. ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- GUARDIA MASSÓ, R. (2007). 5.2.4 patrocinio y mecenazgo (la estrategia corporativa en RSE). En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (Ed.), *La responsabilidad social de la empresa (RSE): Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible* (pp. 370-384). Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.
- GUILLÉN, M. (2005). *Ética en las organizaciones: Construyendo confianza*. Madrid: Prentice Hall.
- HALL, M. R. (2006). Corporate philanthropy and corporate community relations: Measuring relationship-building results. *Journal of Public Relations Research*, 18(1), 1-21. doi: 10.1207/s1532754xjpr1801\_1
- HARRIS, F. y DE CHERNATONY, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, vol. 35(3/4), 441-456.
- HATCH, M. J. y SCHULTZ, M. (2010). *Esencia de marca*. Madrid: Lid.
- HATCH, M. J. y SCHULTZ, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.
- HATCH, M. J. y SCHULTZ, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7), 1041-1064.
- HERREROS, M. (2004). La publicidad institucional o corporativa como técnica de relaciones públicas. En ARCEO VACAS, A., (Ed.), *Las relaciones públicas en España* (pp. 243-258). Madrid: McGraw Hill.
- HOOPER, C. S. (2011). Qualitative in context. *Journal of Advertising Research*, 51, 163-166.

- HULBERG, J. (2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Journal of Brand Management*, 14(1), 60-73. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550054
- IBISATE, Á. (2007). 5.7 organización y sistemas (la estrategia corporativa en RSE). En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (Ed.), *La responsabilidad social de la empresa (RSE): Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible* (pp. 470-510). Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.
- ILLIA, L., RODRÍGUEZ-CÁNOVAS, B., GONZÁLEZ DEL VALLE BRENA, A., y ROMENTI, S. (2010). La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas. (spanish). Cuadernos De Información, (27), 85-96.
- INAEF, REY, M. y ÁLVAREZ, L. I. (2011). El sector fundacional español: Datos básicos. Consultado 07/2011 en [http://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4e1d396869ffb/Elsectorfundacionalespaol-Datosbsicos.pdf](http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw4e1d396869ffb/Elsectorfundacionalespaol-Datosbsicos.pdf)
- IND, N. (1997). *The corporate brand*. Nueva York: New York University Press.
- JAHDI, K. S. y ACIKDILLI, G. (2009): Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding?. *Journal of Business Ethics*, 88., 103-113
- JIMÉNEZ, M. (2007). El plan estratégico de gestión de eventos como herramienta de transmisión de los valores de la marca. En CAPRIOTTI, P. (Ed.), *Gestión de la marca corporativa* (pp. 149-167). Buenos Aires: La Crujía.
- JIMÉNEZ, J. C. y VIAÑA, E. (2007). *Las fundaciones en España: Un estudio de su significación económica e impacto social*. Madrid: Afanias.
- JOHNSON, H. J. (1958). The emerging pattern of corporate citizenship. *Vital Speeches of the Day*, 24(9), 285.
- JUAN PABLO II. (1981). *Laborem exercens*. Consultado 07/2012 en [http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_paul\\_ii/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_14091981\\_laborem-exercens\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens_sp.html)
- JUAN PABLO II. (1991). *Centesimus annus*. Consultado 07/2012 en [http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_paul\\_ii/encyclicals/documents/hf\\_jp-ii\\_enc\\_01051991\\_centesimus-annus\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_sp.html)
- KAJULA, J., PENTTILÄ, K. y TOUMINEN, P. (2011). Creating a conceptual model for building a responsible brands. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(1), 6-12.
- KAVARATZIS, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding & Public Diplomacy*, 5(1), 26-37. doi: 10.1057/pb.2008.3
- KNOX, S. y BICKERTON, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7), 998-1016.
- KOTLER, P. (2008). *Dirección de marketing* (12ª ed., reimp. ed.). Madrid: Pearson/Prentice-Hall.
- KOTLER, P. y ZALTMAN, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12.
- KOTTER, J. P. y HESKETT, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Oxford: Free Press; Maxwell Macmillan International.
- KOVER, A. J. (1982). Point of view: The legitimacy of qualitative research. *Journal of Advertising Research*, 22(6), 49-50.

- KRAMER, M. R., PFITZER, M. y KARIN, J. (2006). Uncommon partners: The power of foundation and corporation collaboration. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper. (No.21). Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University
- KÜNG, H. (2006): El mercado global exige una ética global. En KUNG, H. y KUSCHEL, K.-J. (Eds.) *Ciencia y Ética mundial* (pp. 15-32). Madrid: Trotta
- LAFORET, S. y SAUNDERS, J. (2007). How brand portfolios have changed: A study of grocery suppliers brands from 1994 to 2004. *Journal of Marketing Management*, 23(1), 39-58.
- LEMONCHE, P. (2011). *Voluntariado corporativo. un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad*. Madrid: Forética.
- LÓPEZ, B., y MARTÍNEZ, G. (2010). Comunicación 360°. en SÁNCHEZ HERRERA, J., y PINTADO, T. (Eds.), *Nuevas tendencias en comunicación* (pp. 17-41). Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial.
- LÓPEZ, J. P. (2008). La filantropía en los estados unidos: Formas, culturas e instituciones. En PÉREZ-DÍAZ, V. (Ed.), *La filantropía: Tendencias y perspectivas: Homenaje a Rodrigo Uría meruéndano* (pp. 25-88). Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- LOW, G. S. y MOHR, J. J. (1999). Setting advertising and promotion budgets in multi-brand companies. *Journal of Advertising Research*, 39(1), 67-78.
- LOZANO, J. F. (2011). *Qué es la ética de la empresa*. Barcelona: Proteus.
- MAHMOUD, M. A., HINSON, R. E. y ANNING-DORSON, T. (2011). Channel structure and conflict management among multinational corporations (MNCs) in Ghana. *International Management Review*, 7(2), 35-43.
- MÁRQUEZ, R. (2011, 03/04/2011). Las fundaciones: Una nueva vía para la acción social empresarial. *ABC Empresa Inversión y Empleo*, pp. 28-29.
- MARTÍN, M. (2008). *La mediación social*. Madrid: Akal
- MARTIN, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. Madrid: Fragua.
- MARTÍN, F. (2003). *Comunicación empresarial e institucional: Gabinetes de comunicación y prensa. Consultoras de comunicación y relaciones públicas* (3ª. ed. ed.). Madrid: Universitat.
- MENON, S. y KAHN, B. E. (2003). Corporate sponsorships of philanthropic activities: When do they impact perception of sponsor brand? *Journal of Consumer Psychology* (Lawrence Erlbaum Associates), 13(3), 316.
- MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (España). (2011). Balance en materia de responsabilidad social de las empresas (RSE) 2008-2009. Consultado 06/21/2011 en [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/docs/111107-balance-rse-noviembre2011.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/docs/111107-balance-rse-noviembre2011.pdf)
- MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (España). (2012). Presupuestos general del estado. resumen orgánico por programas del presupuesto de gastos. capítulos 1 a 9. sección 19. ministerio de empleo y seguridad social. Consultado 06/2012 en [http://www.sepg.pap.minhap.gob.es/Presup/PGE2012Proyecto/MaestroDocumentos/PGE-ROM/doc/1/3/16/2/2/N\\_12\\_A\\_R\\_31\\_119\\_1\\_1\\_2\\_3.PDF](http://www.sepg.pap.minhap.gob.es/Presup/PGE2012Proyecto/MaestroDocumentos/PGE-ROM/doc/1/3/16/2/2/N_12_A_R_31_119_1_1_2_3.PDF)
- MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN (España). (2010). Foro de expertos sobre responsabilidad social empresarial. Consultado 04/2010 en [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/docs/111107-balance-rse-noviembre2011.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/docs/111107-balance-rse-noviembre2011.pdf)
- MOLINER, M. A. (1998). *Marketing social: La gestión de las causas sociales*. Madrid: ESIC.

MORENO, J. A. (2007). Responsabilidad social corporativa y competitividad: Una visión desde la empresa. *Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España. un enfoque multidisciplinar* (pp. 187-223). Navarra: Aranzadi.

MORENO, C. (1991). Filantropía en los estados unidos en los años 80. *Boletín Informativo De La Coordinadora Catalana De Fundaciones*, 18 (Extr.), 146-148.

MURELLAT, R. (24/04/2010). 'Quo vadis' responsabilidad social de la empresa. *Cinco Días*

NUTTALL, P., SHANKAR, A. y BEVERLAND, M. B. (2011). Mapping the unarticulated potential of qualitative research. *Journal of Advertising Research*, 51, 153-163.

OBSERVATORIO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO. (2011). Voluntariado corporativo en España. Consultado 05/2011 en <http://www.observatoriovc.org/InformeVC2010.pdf>

OIT. (2010). Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social. Consultado 04/2010 en [http://www.oit.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1482:declaraciripartita-de-principios-sobre-las-empresas-multinacionales-y-la-polca-social&catid=236:marco-normativo-libsini&Itemid=1262](http://www.oit.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1482:declaraciripartita-de-principios-sobre-las-empresas-multinacionales-y-la-polca-social&catid=236:marco-normativo-libsini&Itemid=1262)

OLCESE, A., RODRÍGUEZ, M. Á. y ALFARO, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible: Conceptos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa*. Madrid: McGraw Hill.

OLCESE, A., ALFARO, J., RODRÍGUEZ, M. Á., IBISATE, Á. y BARRANCO, M. (2007). La medición y la valoración de la RSE. En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (Ed.), *La responsabilidad social de la empresa (RSE): Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible* (pp. 617-652). Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

OLINS, W. (1991). *Identidad corporativa: Proyección en el diseño de la estrategia comercial* (1ª ed.). Madrid: Celeste.

OLINS, W. (2000). How brands are taking over the corporation. En SCHULTZ, M., HATCH, M. J. y LARSEN, M. H. (Eds.), *The expressive organization* (pp. 51-65). Oxford: Oxford University Press.

OLINS, W. (2009). *El libro de las marcas*. Barcelona: Océano.

ONU. (2010). Pacto mundial: Los diez principios. Consultado 04/2010 en <http://www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml>

ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1997). *La comunicación publicitaria*. Madrid: Pirámide.

PAJARES, G. (23/05/2012). La desgravación por mecenazgo llegará al 70%, La Razón, Consultado 05/2012 en [http://www.larazon.es/detalle\\_hemeroteca/noticias/LA\\_RAZON\\_460190/1730-la-desgravacion-por-mecenazgo-llegara-al-70](http://www.larazon.es/detalle_hemeroteca/noticias/LA_RAZON_460190/1730-la-desgravacion-por-mecenazgo-llegara-al-70)

PARÉS, M. (1994). *La nueva filantropía y la comunicación social: mecenazgo, fundación y patrocinio* (2ª ed.). Barcelona: PPU.

PATTON, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd Ed.). Newbury Park: Sage.

PEDRINI, M. y MINCIULLO, M. (2010). Evaluating corporate reputational interest in corporate foundations. *WOA 2010 XI Workshop Dei Docenti e Dei Ricercatori Di Organizzazione Aziendale*, Università di Bologna, Bolonia, Junio 16-18.

PERDIGUERO, T. (2003). *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*. Barcelona: Anagrama.

- PÉREZ-DÍAZ, V. (2008). Horizonte y dilemas de la filantropía. En PÉREZ-DÍAZ, V. (Ed.), *La filantropía: Tendencias y perspectivas: Homenaje a Rodrigo uría meruéndano* (pp. 11-24). Madrid: Fundación de Estudios Financieros.
- PINTADO, T., SÁNCHEZ, J., MERINO, M.J. (2010). Comunicación online. en SÁNCHEZ HERRERA, J., y PINTADO, T. (Eds.), *Nuevas tendencias en comunicación* (pp. 42-61). Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial.
- POLONSKY, M. y JEVONS, C. (2009). Global branding and strategic CSR: An overview of three types of complexity. *International Marketing Review*, 26(3), 327-347.
- PORRAS, C. (1995). *Patrocinio: una técnica versátil para la proyección social de las empresas*. Madrid: Universidad Europea de Madrid.
- PORTER, M. E., y KRAMER, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56.
- PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.
- RAJAS, R. G. y ZINGALES, L. (1998). Power in a theory of the firm. *Quarterly Journal of Economics*, 113, 387-432.
- RAJAS, R. G. y ZINGALES, L. (2000). The governance of the new enterprise. *Corporate governance: Theoretical and empirical perspectives* (pp. 201-229). Cambridge: Cambridge University Press.
- RAMOS, J. y PERIÁÑEZ C., I. (2003). Marketing con causa o marketing social corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social. *Cuadernos De Gestión*, 3(1 y 2), 65-82.
- REINARES, P. y CALVO FERNÁNDEZ, S. (2001). *Gestión de la comunicación comercial*. Madrid: MacGraw-Hill.
- RIEL, C. B. M. v. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice-Hall.
- RUIZ, J. I. (2000). *El sector no lucrativo en España*. Bilbao: BBVA.
- SALAMON, L. M. (2001). *La sociedad civil global: Las dimensiones del sector no lucrativo*. Bilbao: Fundación BBVA.
- SANZ, M. Á. (2005). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC.
- SCHLEGELMILCH, B. B. y POLLACH, I. (2005): The perils and Opportunities of Communicating Corporate Ethics. *Journal of Marketing Management*, 21, 267-290.
- SCHULTZ, M. y DE CHERNATONY, L. (2002). Introduction the challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 105.
- SCHULTZ, M., HATCH, M. J., LARSEN, M. H. y OLINS, W. (2002). CHAPTER 4: How brands are taking over the corporation. *Expressive Organization*, 49-65.
- SERRANO, M. E. (2005). Fundación y empresa. Consultado 04/2012 en <http://noticias.juridicas.com/articulos/50-Derecho%20Mercantil/200512-10551151110513380.html>
- SERVIMEDIA A. (2012). Empleo destina 5,18 millones a promover la RSC y la economía social. Consultado 06/2012 en <http://www.servimedia.es/Noticias/DetalleNoticia.aspx?seccion=24&id=216945>



- SERVIMEDIA B. (2012). El pleno del consejo estatal de la responsabilidad social se reunirá el próximo otoño. Consultado 06/2012 en <http://www.servimedia.es/Noticias/DetalleNoticia.aspx?seccion=24&id=231658>
- SETHI, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, 17, 58.
- SIERRA, F. (1998). Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. En GALINDO, L. J. (Ed.), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (1ª ed., 1ª reimp. ed., pp. 277-341). México D.F.: Pearson Educación.
- SIGH, J., S. SÁNCHEZ, M. M. G. y DEL BOSQUE, I. (2008). Understanding corporate social responsibility and product perceptions in consumer markets: A cross-cultural evaluation. *Journal of Business Ethics*, 8(3), 597-611.
- SMART COMPANY y CHARITIES AID FOUNDATION. (2007). The changing nature of corporate responsibility – what role for corporate foundations?
- SMITH, A. (2004). *Teoría de los sentimientos morales* (1a. ed.). En "Área de conocimiento, humanidades" ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- SOLANO, L. F. (2009). *Patrocinio y mecenazgo: instrumentos de responsabilidad social corporativa*. Madrid: Fragua.
- SPIGGLE, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503.
- STAKE, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- STONE, S. (1989). Las fundaciones en occidente. *Situación*, 4, 12.
- TEJADA, G. (2011, 26 de noviembre). Especial fundaciones culturales: Retos hacia el futuro: La búsqueda de financiación y entrevista con el director general de la asociación española de fundaciones. *ABC Cultural*, pp. 1-11.
- VALLES, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- VARCOE, L. y SLOANE, N. (2003). *Corporate foundations: Building a sustainable foundation for corporate giving*. London: Business in the Community.
- VILLAFÁÑE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- VILLAFÁÑE, J. (2003). Influencia de la comunicación en la reputación corporativa. En CORTINA, A., (Ed.), *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y la comunicaciones* (pp. 169-193). Madrid: Trotta.
- VILLAFÁÑE, J. (2007). 5.2.2 la gestión de los recursos intangibles: La reputación como "desiderátum" (la estrategia corporativa en RSE). En Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (Ed.), *La responsabilidad social de la empresa (RSE): Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible* (pp. 324-341). Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.
- VILLAGRA, N. (2008). La RSC, su comunicación y la necesidad de una nueva conciencia. *Reflexiones en torno a la responsabilidad social en el ámbito de la globalización. memoria académica curso 2007-2008* (pp. 99-114). Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- VILLAGRA, N. (2009). Marca corporativa y RSC: Una relación necesaria. *Valores para una gestión socialmente responsable. Memoria académica curso 2008-2009* (pp. 159-169). Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

VILLAGRA, N. (2010). La marca en los entornos digitales: Incidencias en sus valores identitarios y de RSC. En BAJO, A. y VILLAGRA, N. (Eds.), *La ética empresarial y la responsabilidad social en el nuevo contexto digital. memoria académica curso 2009-2010* (pp. 113-122). Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

VILLAGRA, N. (2012). Marcas responsables: Análisis del universo de significados construidos por las marcas corporativas. *Actas III Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación AEIC*, Tarragona.

VILLAGRA, N. y LÓPEZ, B. (2013). Analysis of values and communication of the responsible brands. Corporate brand strategies for sustainability. *Comunicación y Sociedad*, XXVI(1), 201-226.

WALTON, C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont (California): Wadsworth.

WEISBROD, B. (1991). *The nonprofit economy*. Massachusetts: Harvard University Press.

WESTHUES, M. y EINWILLER, S. (2006). Corporate foundations: Their role for corporate social responsibility. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 144-153. doi: 10.1057/palgrave.crr.1550019

WESTPHALEN, M. (1993). *La dirección de comunicación: Prácticas profesionales, diccionario técnico*. Madrid: Ediciones del Prado.

WILCOX, D. L. (2001). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas* (6ª ed. ed.). Madrid: Addison Wesley.

WRIGHT-ISAK, C. y FABER, R. J. (1996). Community: A hidden value in the advertising effectiveness awards. *Journal of Advertising Research*, 36(4), 64-75.